

MAINTENIR LA BANQUE DE PROXIMITE A L'HEURE DU DIGITAL : DES PRESSIONS DU CONTEXTE AUX JEUX D'ACTEURS

Résumé

Les banques françaises subissent depuis une dizaine d'années, de profonds changements qui les amènent à redéfinir leur approche client et les amènent à faire des choix stratégiques importants. Nous avons partagé l'expérience innovante d'une grande banque mutualiste française, qui a initié un important changement organisationnel dont la particularité est de s'inscrire dans une approche de type NWOW. L'intérêt de ce papier réside dans la mobilisation de deux approches théoriques complémentaires, la théorie néo-institutionnelle élargie, et l'approche stratégique des acteurs, pour analyser, dans une perspective critique (Critical Management Studies), l'implémentation d'un changement inspiré du NWOW. Nous avons mené une étude de cas auprès **d'une soixantaine** de collaborateurs bancaires impliqués dans le changement organisationnel. Nous avons recueilli l'avis des membres de la Direction Générale pour comprendre l'émergence et les caractéristiques du changement organisationnel, et celui des collaborateurs sur le terrain pour évaluer leurs perceptions quant aux conséquences du changement dans leur quotidien professionnel.

Mots clés : changement organisationnel, analyse stratégique, théorie néo-institutionnaliste banques

Summary

The French banks have undergone for about ten years, of deep changes which lead them to redefine their approach customer and lead them to make important strategic choices. We shared the innovating experiment of a large bank French mutualist, which initiated one imported organizational change. In the light of two complementary theoretical approaches, the classical and widened neo-institutional theory, and the strategic approach of the actors by the CMS, we conducted a case study near about sixty banking collaborators implied in the organizational change. We collected the opinion of the members of the Head office, to understand the emergence and the characteristics of the organizational change, and that of the collaborators on the ground to evaluate their perceptions as for the consequences of the change in their professional daily work.

Key words : organizational change, theorie neo-instituionnalist, banks

INTRODUCTION

La crise financière a modifié durablement non seulement l'image des banques, qui ont souvent été montrées du doigt et jugées responsable d'une partie de la situation, mais également les stratégies qu'elles ont choisies de mettre en place pour y remédier. Elles ont pour la plupart, modifié leur communication, délaissant l'humeur et le second degré pour une plus grande responsabilisation mettant en avant des valeurs fortes comme la confiance ou encore l'engagement sur les territoires. Elles ont également dû faire face à des pressions de toute sorte, et pas seulement des Etats cherchant à les contrôler, mais également de la part des clients, dont les comportements se sont radicalement modifiés depuis une dizaine d'années. Comment ont-elles décidé de faire face à toutes ces contraintes ? Ont-elles initié des changements en profondeur ? Si oui à quels niveaux ? Certaines ont fait le choix de développer leur offre sur internet, d'autres se sont posée la question d'un regroupement de leurs agences selon leur taille ou la zone géographique, d'autres encore ont cherché à créer des pôles pour regrouper les compétences (agences spécialisées dans les professionnels, dans la clientèle jeune, etc...). De manière générale, les banques ont choisi des stratégies omni canaux, c'est-à-dire utilisant de façon complémentaire les différents canaux pour faire la promotion et la distribution de leurs produits et services. Elles ont investi les médias sociaux, et continuent d'avoir recours aux e-mailings et au téléphone pour faire de la prospection commerciale. Paradoxalement, une grande banque mutualiste française a choisi de ne pas faire de regroupement d'agences, de garder une proximité forte avec sa clientèle, tout en donnant aux agences une coloration technologique très forte.

La problématique de cette recherche est la suivante : pourquoi et comment une grande banque mutualiste française a-t-elle mis en place un changement organisationnel basé sur la proximité digitale et inspiré des principes du NWOW ? Quelles sont les perceptions des différents acteurs concernés ? Nous avons eu l'opportunité d'étudier dans le détail une grande banque mutualiste française qui a initié une réflexion radicale concernant son organisation et la place qu'elle souhaite donner à l'agence bancaire classique. Pendant près de 6 mois, nous avons pu interroger les différentes personnes touchées par cette nouvelle organisation : tout d'abord des personnes de la Direction Générale pour comprendre l'émergence de la nécessité de changer les règles, ainsi que la manière dont ce projet a été diffusé. Nous avons pu interroger plus d'une cinquantaine de collaborateurs dont les agences avaient ou non subi des modifications, ainsi que leurs métiers respectifs.

Cette nouvelle orientation constitue une véritable rupture dans le paysage français et nous avons décidé d'aborder cette situation sous plusieurs angles originaux : le premier permet de comprendre dans quelles mesures ce changement a modifié radicalement les habitudes de travail et les codes managériaux du secteur bancaire en nous appuyant sur le théorème néo-institutionnaliste, classique dans un premier temps, puis élargie ensuite. Nous nous appuyerons également sur l'approche théorique de la stratégie des acteurs pour compléter notre compréhension de l'étude d'un changement organisationnel. Dans une deuxième partie, nous présenterons la méthodologie suivie et les caractéristiques du nouveau projet proposé par une grande banque mutualiste française. Enfin, la troisième partie déclinera les résultats de notre étude qualitative, sous deux angles complémentaires. Le premier sera de comprendre l'émergence du projet, sa mise en place et sa diffusion progressive en s'appuyant sur la théorie néo-institutionnelle élargie. Un deuxième éclairage, cette fois stratégique, viendra en complément : comprendre les perceptions et les stratégies des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet sur le terrain. L'originalité de notre recherche est de mobiliser deux ancrages théoriques pour étudier un contexte de changement organisationnel particulier, inscrit dans les principes du NWOW.

PARTIE 1 : UN MONDE BANCAIRE EN MUTATION : PROPOSITION DE DEUX ECLAIRAGES THEORIQUES COMPLEMENTAIRES

Depuis la crise financière de 2008, le secteur bancaire français a subi une pression réglementaire forte pouvant remettre en compte la rentabilité des établissements financiers et les a amenés à revoir ou repenser leur stratégie et leur modèle opérationnel. Nous allons voir que ces évolutions, souvent nécessaires, tout comme les résistances auxquelles les banques doivent faire face peuvent mieux se comprendre et s'analyser à la lumière des théories néo-institutionnalistes.

1. Les grandes évolutions du monde bancaire : de fortes pressions qui impliquent des changements

Sans faire la chronologie des changements étant intervenus dans le secteur bancaire, nous pouvons dresser un panorama rapide des évolutions auxquelles il a dû faire face ces dernières années et qui constituent pour la plupart des variables exogènes entraînant des pressions fortes. Ces pressions ont obligé les acteurs du secteur à adapter leur stratégie, voire même à en changer.

Les pressions politiques et économiques

La crise financière de 2008 a profondément modifié la place des établissements financiers dans le paysage économique. Les dérapages, parfois très médiatisés, de certaines banques, ont poussé les états à durcir leur réglementation et à chercher également une harmonisation des pratiques au niveau européen notamment. Ces différents points concernent toutes les banques et constituent pour elles ce que nous pouvons appeler des « pressions fortes » au sein de ce secteur d'après la vision néo-institutionnaliste. Le souci commun des banques a longtemps été la conquête de nouveaux clients (pas toujours rentables d'ailleurs) au détriment d'une véritable stratégie de fidélisation. Dans un contexte où la conquête de nouveaux clients s'avère de plus en plus difficile et aléatoire (produits banalisés, marchés saturés, etc...), il devient primordial pour les banques de chercher à développer de nouvelles offres pour satisfaire leur client et favoriser si possible un bouche-à-oreille positif.

Les pressions technologiques

Les banques en ligne ont fait leur apparition et parviennent assez rapidement à occuper une place toujours plus importante dans le secteur. Ces acteurs agressifs commercialement, peuvent ainsi proposer des offres financièrement très attractives et des services faciles d'accès, créant alors une pression supplémentaire forte sur les autres concurrents. De plus, de nombreuses opérations courantes peuvent désormais se faire sans problème depuis chez soi, réduisant ainsi le besoin des clients de se rendre en agence. Les banques dites traditionnelles ont dû adapter leurs offres, et chercher à améliorer leurs services en se focalisant sur le conseil. En effet, les clients peuvent réaliser la majorité des opérations bancaires courantes de leur domicile, entraînant de ce fait une baisse de fréquentation notable dans les agences physiques. Une solution pour enrayer ce phénomène pourrait être de proposer des services de conseil en agence capables de créer une vraie valeur ajoutée pour le client et justifiant qu'il se déplace pour voir son conseiller.

Les pressions des clients

De manière plus générale, le développement des nouvelles technologies, et en particulier du digital, a progressivement modifié le comportement des clients de manière générale, et plus particulièrement des clients bancaires. Ces constats amènent les banques traditionnelles françaises à se poser véritablement la question de la place de l'agence dans l'organisation commerciale. Est-elle un canal comme un autre de distribution ou doit-on la valoriser pour qu'elle garde une place centrale ? De manière générale, les banques ont proposé une approche omni-canal qui place l'agence à minima comme le relai d'autres outils de communication (internet, mobile, etc...), voire comme le point d'accroche du client. Cette dernière remarque est surtout vraie pour les banques de proximité, qui font de leur maillage géographique leur force. Ainsi, les principales banques traditionnelles ont revu la disposition de leurs agences, ont modifié l'espace en allant sur les structures plus ouvertes et plus attractives au niveau des couleurs. L'ampleur prise par les nouvelles technologies, ainsi que par les médias sociaux, a profondément et durablement modifié le rapport entre les banques traditionnelles et les clients, car ce phénomène crée autant d'opportunités commerciales que de risques d'image ou de réputation. Il devient primordial pour les banques traditionnelles de trouver un équilibre entre un traitement de masse de la clientèle et une interaction judicieuse et rentable des différents canaux. Enfin, le dernier facteur de risque important concerne la baisse de fréquentation des agences classiques, observées par l'ensemble des concurrents du secteur. Ce phénomène se creuse depuis plusieurs années et force encore les acteurs à trouver rapidement une réponse.

Ces développements montrent que le secteur bancaire français est soumis à de fortes pressions et à des changements majeurs nécessaires dans leur organisation, donnant un rôle important au digital. Par ailleurs, le secteur bancaire est caractérisé par un réseau d'agences important. La question du digital se pose donc avec plus d'acuité dans ce secteur particulier qui est traditionnellement attaché à la proximité avec ses clients. Notre problématique sera d'explorer la manière dont les banques peuvent répondre aux pressions externes vues précédemment :

Comment fidéliser la clientèle avec un service en agence à forte valeur ajoutée ?

Comment concilier le digital et la notion de proximité avec la clientèle ?

Nous allons donc nous intéresser à cette problématique « du digital de proximité » en étudiant les processus de changement qui en découlent, sous l'angle de deux éclairages théoriques complémentaires : la théorie néo-institutionnaliste et l'analyse stratégique des acteurs.

2. Une approche du changement par la théorie néo-institutionnaliste

Dans un premier temps, nous présenterons une vision classique de la théorie néo-institutionnaliste centrée sur les pressions externes (pouvant entraîner plutôt des stratégies d'imitation, dites isomorphiques), puis nous poursuivrons avec la présentation, de la théorie néo-institutionnaliste élargie centrée sur la capacité d'innover dans un champ organisationnel donné.

Présentation générale

Le courant néo-institutionnaliste s'est développé à la fin des années 70 et s'est intéressé aux relations entre des organisations évoluant au sein d'un champ donné (DiMaggio et Powell, 1983), correspondant à un ensemble d'organisations ou entreprises, qui collectivement, constituent un domaine reconnu dans lequel des règles et des stratégies cohabitent.

Un champ organisationnel est soumis à un environnement spécifique, qui constitue une pression exogène sur l'ensemble des organisations, les obligeant à adapter leur stratégie. Cette pression de l'environnement peut être à la fois culturelle, technique et/ou économique. Les auteurs de ce courant à dominante sociologique ont montré que les entreprises ont tendance à adopter des comportements similaires pour limiter les risques, soit plutôt en adoptant des stratégies d'imitation (DiMaggio et Powell, 1983), soit dans un souci de légitimation (Meyer et Rowan, 1987) soit dans une volonté de diffusion de pratiques proches de celles des concurrents (Tolbert et Zuckert, 1983). Ces justifications stratégiques constituent pour les auteurs, une explication à la faible diversité des formes organisationnelles parfois observées au sein d'un même champ organisationnel. Dans certains cas, ces choix stratégiques sont décidés au détriment d'une rentabilité optimale, mais plutôt en fonction de normes existantes dans le champ organisationnel et reconnues par les différents agents intervenant (par exemple les organisations, les syndicats, l'Etat, etc...). Le respect de ces normes est nécessaire à la survie (Aldrich et Fiol, 1994) ou au développement (Zimmerman et Zeitz, 2002) des organisations, soit pour gagner en légitimité, soit pour trouver éventuellement de nouveaux partenaires. Cette recherche de conformité peut se retrouver dans la stratégie adoptée mais également dans les modes de management (Leca, 2006). La théorie néo-institutionnaliste est une approche qui se base sur le concept d'isomorphisme et qui définit l'organisation comme stratégiquement inerte pour modifier son environnement (Hoffman et Ventreca, 2002). C'est une vision assez réductrice des relations entre les organisations, car elle suppose une recherche d'homogénéisation dans le but d'être légitime auprès des partenaires (Hirsch et Lounbury, 1997). Cette approche ne prend pas en compte le changement, et toute stratégie différente au sein du champ est alors perçue comme déviante.

Les critiques ont été formulées essentiellement sur ce dernier point, arguant que les organisations peuvent refuser la stabilité et préférer anticiper plutôt que subir le changement institutionnel. Ce dernier est défini alors non plus comme un facteur exogène, d'origine indéterminée, que les organisations subissent, mais plutôt comme une variable à la fois exogène et endogène à laquelle les organisations vont chercher à s'adapter de manière autonomes et volontaires (Krasner, 1984, Oliver, 1991). Déjà DiMaggio (1988) argumentait de la nécessité de prendre en compte les capacités des organisations au sein d'un même champ, de mettre en place des actions spécifiques dans le but d'agir sur leur environnement, voire de la modifier. L'organisation et les agents qui la composent peuvent ainsi se désolidariser de l'ensemble du champ organisationnel en prenant leur indépendance décisionnelle en vue de changer les règles et les normes au sein du champ (Beckert, 1999). Cette vision élargie de la théorie néo-institutionnaliste propose un niveau d'analyse qui place les organisations au sein d'un même champ en situation non plus de stabilité pour réduire les risques et survivre, mais plutôt en phase de conflit et de changement (Leca, 2006). Cette optique accepte l'idée que l'organisation est une entité autonome par rapport aux concurrents et stratégiquement active pour assurer la pérennité de son activité. Elle est ainsi capable d'agir sur son environnement et non plus de le subir comme une pression exogène.

Les points clés de la théorie néo-institutionnaliste sont les suivants :

- Les organisations cohabitent au sein d'un même champ et subissent des pressions fortes de leur environnement (culturel, technique et/ou économique).
- Ces pressions peuvent conduire les organisations à respecter des normes leur permettant de limiter les risques et de se développer au sein de leur environnement. Ces normes deviennent des pressions suffisamment fortes pour les conduire à adopter des stratégies organisationnelles similaires pour survivre.
- Les organisations peuvent cependant agir sur leur environnement et décider de le modifier, créant ainsi un changement institutionnel au sein de leur champ.

Elles sont donc actives stratégiquement et cette activité suppose des relations et des négociations fortes entre les différents membres d'un même champ organisationnel.

- Le changement institutionnel au sein d'un champ peut donc être exogène ou endogène.

Ces développements théoriques nous donnent un cadre théorique souple et intéressant pour appréhender et comprendre les relations entre des entreprises au sein d'un environnement particulier qui pourraient les obliger à adapter leur stratégie (soit en imitant, soit en proposant un changement substantiel). Il nous a paru judicieux d'appliquer cette réflexion au cas spécifique du secteur bancaire, qui a subi de multiples évolutions, auxquelles les entreprises se sont adaptées, parfois en décidant même d'anticiper un changement organisationnel nécessaire plutôt que de le subir de manière inéluctable.

Les apports de la théorie néo-institutionnaliste élargie : le rôle des entrepreneurs institutionnels

La théorie néo-institutionnaliste élargie montre qu'un changement organisationnel endogène est souvent initié par des personnes dans l'entreprise pouvant être considérées comme des entrepreneurs institutionnels (DiMaggio, 1988). Ces derniers adoptent et transposent des pratiques, des modèles ou des croyances à l'ensemble de leurs collègues, afin de créer leur adhésion et pour en faire des normes futures au sein de leur secteur (Fligstein, 1997, Zimmerman et Zeitz, 2004).

Nous avons choisi dans le cas étudié infra, de mobiliser la théorie néo-institutionnaliste élargie pour appréhender le changement organisationnel décidé par une grande banque française car le rôle du directeur général adjoint dans ce changement, a été décisif.

Si la théorie néo-institutionnaliste permet d'approcher le changement sous l'angle des ressorts du changement, elle gagne à être complétée par une approche qui intègre les acteurs au cœur du processus de changement.

3. Une vision complémentaire du changement : l'analyse stratégique et les jeux d'acteurs

L'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg s'appuie sur une philosophie de l'acteur ; les salariés sont appréhendés comme des acteurs sociaux qui disposent toujours d'une marge de liberté. En effet, si les structures et les règles de l'organisation ont pour objectif de prévoir les tâches des membres de l'organisation, elles ne peuvent décrire toutes les situations pouvant survenir dans une entreprise. Ce constat prend d'autant plus de force dans les organisations connaissant un processus de changement. En effet, le changement est un processus complexe ; Pichault (2013) propose de l'appréhender sous différents angles : **un processus à décrire, un processus à expliquer, un processus à évaluer, un processus à anticiper, un processus à gérer**. Cette approche considérant le changement comme un processus complexe, corrobore l'idée selon laquelle, il serait vain de considérer qu'une approche formelle serait suffisante pour l'appréhender. Si de manière générale, la régulation dans une organisation s'appuie sur des règles formelles mais aussi sur des règles informelles, cela est également et surtout le cas, dans des organisations en situation de changement.

Le changement faisant partie intégrante de notre environnement économique, les pratiques gestionnaires en la matière sont très fournies. Le processus de changement et l'action peuvent donc être structurés par des règles gestionnaires. Cependant, appréhender le changement au

travers des règles formelles, ne permet pas de dégager une vision réelle du changement. L'analyse sociologique de manière générale, l'analyse stratégique de manière plus précise, vont plus loin dans la prise en compte du réel, en considérant les règles comme un construit social, le produit des interactions entre les acteurs sociaux. En rester à l'approche du changement au travers des règles gestionnaires mises en place par la direction, ne permet pas d'en saisir tout le contenu ni toute la dynamique. Replacer l'acteur au centre du processus introduit une nouvelle portée à l'analyse. En situation de changement, la direction décide souvent de procéder de manière itérative par la méthode du « test and learn », les règles formelles se construisent progressivement, laissant la place à des marges de manœuvre pour les équipes sur le terrain. Ces zones d'incertitudes de l'organisation, constituent donc des opportunités de jeu de pouvoir pour les acteurs. Ces zones d'incertitude peuvent apparaître à plusieurs niveaux car le changement est bien souvent multidimensionnel (stratégique, organisationnel, individuel). Il est donc difficile voire impossible d'anticiper et formaliser en amont et de manière exhaustive, les régulations liées à cette innovation spatiale, laissant de fait se développer des zones d'incertitude et une régulation informelle.

Si les acteurs sont placés dans des rapports contraints par les règles et les structures organisationnelles formelles, il apparaît que le fonctionnement de l'organisation, particulièrement en situation de changement, offre aux acteurs des opportunités pour se ménager des marges d'action vis-à-vis des contraintes organisationnelles. Ces zones d'incertitude peuvent être appréhendées comme source potentielle des jeux de pouvoir entre les différents acteurs notamment parce qu'elles impliquent des modifications dans les statuts et les rôles ; elles créent « une nouvelle donne » dans la répartition du pouvoir.

Nous venons de présenter deux cadres d'analyse, la théorie néo-institutionnaliste et l'analyse stratégique des acteurs, permettant d'éclairer la question du changement dans les organisations. La question que l'on peut se poser concerne une possible articulation entre ces deux cadres d'analyse. Peut-on associer ces deux éclairages ? Quel serait l'intérêt d'une telle association ? Il nous paraît possible et opportun d'envisager une telle association. En effet, ces deux approches théoriques ne relevant pas de la même unité d'analyse, elles pourraient gagner à être articulées :

- **La théorie néo-institutionnaliste** se positionne au niveau organisationnel et s'attache à comprendre les raisons du phénomène de l'homogénéité organisationnelle.
- **L'analyse stratégique** se situe au niveau des individus, au niveau des acteurs, et a pour objectif de comprendre les jeux d'acteurs.

Articuler ces deux approches permettrait donc gagner dans la compréhension du changement dans les organisations. L'analyse stratégique permettrait de compléter, d'enrichir l'approche néo-institutionnaliste, en rendant toute sa singularité à chaque organisation sur la base des acteurs qui la composent. Pour illustrer notre analyse du changement, nous allons ainsi étudier le cas d'une grande banque mutualiste française, qui a choisi d'adopter une stratégie organisationnelle très différente de celle de ces concurrents pour répondre aux pressions. Le changement est pensé comme une nécessité, mais également comme une opportunité stratégique, pour pérenniser la place de l'entreprise au sein de son secteur.

PARTIE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE ET DU CAS ETUDIE

1. La méthodologie : une étude de cas

Nous avons privilégié une approche qualitative par étude de cas. Nous avons suivi différentes agences bancaires impliquées à différents niveaux par le changement organisationnel. Certaines agences avaient encore un fonctionnement classique, sans avoir encore adopté les paramètres liés au changement, d'autres venaient de basculer dans la nouvelle organisation proposée, et enfin certaines agences avaient adopté la nouvelle organisation depuis plus d'un an. Nous avons voulu interroger l'ensemble des acteurs impliqués dans et par ce changement, à savoir les personnes à l'initiative du projet et de la mise en place du changement puis les collaborateurs dans les agences. Nous avons ainsi pu interroger le directeur général adjoint de la zone géographique concernée, ainsi que le responsable du développement logistique du projet. Il nous a ensuite paru extrêmement intéressant de pouvoir appréhender ce changement organisationnel de manière longitudinale, en recueillant les avis des acteurs impliqués à différents moments de ce changement.

Nous avons ainsi interrogé 66 collaborateurs dans différentes agences bancaires (voir annexe 1) : 43 membres de l'équipe commerciale, ainsi que 23 directeurs d'agence et des directeurs d'agence adjoints, sous forme d'entretiens semi directifs. Les interviews ont duré entre 45 minutes et 1h15, elles ont été intégralement retranscrites puis ensuite analysées de manière indépendante sous forme d'analyse de contenu en utilisant le logiciel d'analyse qualitative des données Nvivo. Les guides d'entretien utilisés sont présentés en annexe 2. Nous allons voir les caractéristiques de changement organisationnel proposé puis la manière dont il a été proposés aux différents acteurs et ensuite progressivement diffusé.

2. Etude d'un changement organisationnel dans une grande banque mutualiste française sous l'angle des NWOW

Le changement organisationnel a été décidé par la direction générale de la zone géographique concernée qui a ensuite expliqué les différents étapes et caractéristiques de ce changement sur deux points essentiels : **les locaux et l'organisation commerciale**. La nouvelle distribution choisie par la direction est un concept qui place l'agence au centre du dispositif et qui mise sur les notions de « *proximité* » et de « *spécialisation des compétences* ». Ce changement organisationnel entraîne des modifications profondes dans la façon de travailler des collaborateurs. Il nous semble se rapprocher de ce que Peters (2011) définit comme une nouvelle forme d'organisation du travail, ayant des conséquences importantes sur l'approche même des métiers ainsi que sur les pratiques managériales qui en découlent (concept de NWOW : New Ways Of Working). Les travaux empiriques qui s'appuient sur ce concept mettent en lumière une nouvelle philosophie du travail centrée sur un réaménagement de l'espace-temps de travail lié à un usage intensif des nouvelles technologies de l'information, une redéfinition des pratiques professionnelles des acteurs et une nouvelle manière de manager ces derniers (Taskin, 2012). Le changement organisationnel étudié s'inscrit effectivement dans une approche NWOW car l'ensemble des variables précédemment citées sont mobilisées (figure 1).

La nouvelle agence bancaire a été intégralement repensée pour être un lieu de rencontre et de partage qui s'appuie sur la compétence des acteurs et l'utilisation des nouvelles technologies. Les nouveaux locaux se composent d'un espace commercial modulaire avec un socle commun (signalétique, espaces centraux) et des espaces optionnels (espaces thématiques), qui adaptent l'aménagement en fonction de la typicalité de la zone de chalandise. Chaque espace

est équipé d'outils technologiques importants (tablettes, écrans tactiles, écrans plats, etc...), pour favoriser l'autonomie du client, à la fois dans son parcours dans l'agence mais également dans sa recherche d'informations. Selon ses besoins, le client peut être accueilli dans des salons privés, intimes et plutôt chaleureux, épurés et dans lesquels il est assis à côté de son conseiller, avec un écran partagé pour échanger en toute transparence.

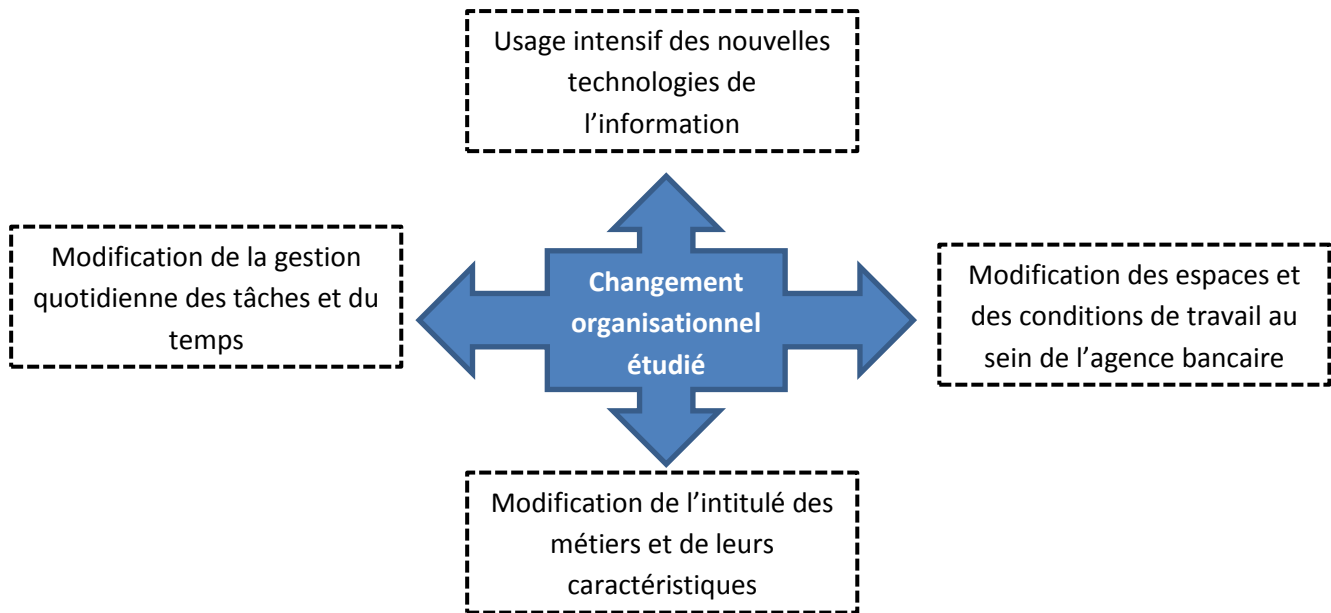


Figure 1 : Le changement organisationnel étudié : une perspective de NWOW

Pour le collaborateur, c'est une nouvelle manière d'accompagner le client, pour lui prodiguer des conseils adaptés, basés sur son expertise et ainsi retrouver sa confiance. Les collaborateurs n'ont plus de bureau ni de portefeuille clients et se retrouvent dans un espace **partagé**, dit *collaboratif* où chacun peut traiter ses appels entrants et sortants ainsi que ses documents administratifs. Les collaborateurs doivent réapprendre à trouver leur place dans l'espace, car aucune zone ne leur est attribuée, mais ils doivent circuler librement dans l'agence. Ce nouvel apprentissage de l'espace et du temps passé dans chaque zone modifie radicalement leur vision de leur métier et de leurs collègues. Avant, les agences bancaires étaient constituées de bureaux individuels affectés aux conseillers, qui gèrent leur portefeuille de clients. Dans la nouvelle démarche, c'est une équipe commerciale qui gère **ensemble** un fonds de commerce. La relation commerciale proposée s'appuie sur la spécialisation et l'expertise. L'équipe commerciale se trouve mise en avant, et ce travail d'équipe trouve son expression dans l'espace partagé, communément appelé « espace collaboratif » où les postes de travail sont côte à côte. Dans cette nouvelle organisation du travail, de nouveaux métiers apparaissent :

- **Le responsable clientèle** : Il est le référent privilégié mais pas unique, et il s'appuie sur des spécialistes auxquels les clients peuvent également s'adresser. Son rôle est de faire un diagnostic client puis d'orienter ce dernier vers le spécialiste adéquat. Il existe des responsables clientèles pour les particuliers, les professionnels et pour les agriculteurs.
- **Le spécialiste** : Il est expert dans un domaine spécifique, comme par exemple les services bancaires du quotidien, l'assurance, l'habitat, ou encore l'épargne. Il doit avoir des connaissances dans les services bancaires du quotidien, mais se positionner en véritable expert dans son domaine.

Les directeurs d'agence sont considérés comme des managers dans cette nouvelle organisation et ils gardent le pouvoir des fonctions de décisions et d'orientations commerciales, d'évaluation et de management. Les implications de ce changement organisationnels sont à la fois physiques (liées à la disposition de l'agence), humaines (liées aux nouveaux modes de fonctionnement) et conceptuelles (sur l'offre de produits et de services en elle-même). Ces différents aspects sont résumés dans le tableau 1.

Caractéristiques	Composantes
Physiques	<p>La nouvelle disposition de l'agence s'articule autour d'un espace commun (composé d'une zone d'accueil, d'une zone libre-service, d'une zone d'autonomie avec les outils technologiques innovants comme les écrans tactiles et les tablettes et d'un espace partagé par l'ensemble des collaborateurs) et de zones thématiques modulables. Cette modulation se fait notamment en fonction de la taille et de la zone d'implantation de la nouvelle agence.</p>
Humaines	<p>Les implications en termes d'organisation du travail sont importantes pour les collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les horaires d'ouverture sont plus amples, ce qui suppose un roulement important de la part des collaborateurs. • Les clients auront un conseiller privilégié mais auront un interlocuteur différent selon leurs besoins. Il n'y a donc plus de portefeuille attribué pour les collaborateurs. Le client devient le client de toute l'agence. <p>Il s'agit d'une nouvelle approche client, qui sera gérée par une équipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les collaborateurs partagent un même espace de travail et n'ont plus de bureaux attribués. Il leur faut donc apprendre à travailler côte à côte et à partager l'information.
Conceptuelles	<p>La nouvelle organisation propose une distribution des produits et des services bancaires qui doit être plus visible et plus tangible pour le client. Dans cette optique, des coffrets sont proposés sous forme de box pour matérialiser et récapituler l'offre. Dans la même logique, chaque offre commerciale est synthétisée de manière claire et le client garde une trace écrite (comme une sorte de mémo).</p>
Technologiques	<p>Les nouvelles technologies se trouvent au cœur du dispositif, dans le but de rendre le client plus autonome, en gérant certaines tâches directement via internet, en obtenant directement des informations complémentaires via les tablettes et en réalisant des simulations directement via les écrans tactiles ou les applications smartphones.</p>

Tableau 1 : Les implications liées au changement organisationnel

Cette présentation globale du changement organisationnel proposé va évidemment se heurter à la réalité du terrain, au moment de sa mise en œuvre. Nous avons voulu comprendre dans un premier temps, la manière dont ce changement a été présenté à l'ensemble des acteurs.

PARTIE 3 : DISCUSSION DES RESULTATS : UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL INSPIRE DU NWOW SOUS LE PRISME DE DEUX THEORIES

Nous proposons une discussion issue de notre analyse qualitative de données en trois temps, sous l'angle de l'approche néo-institutionnaliste élargie, sous l'angle de l'analyse stratégique et enfin nous proposerons une discussion générale sur l'intérêt de combiner les deux approches.

1. La théorie néo-institutionnaliste élargie : le rôle des entrepreneurs institutionnels dans un changement organisationnel caractérisé par une orientation NWOW

Dans notre étude, nous avons rencontré deux responsables à l'initiative et au pilotage du projet de changement organisationnel, qui peuvent être considérés comme des entrepreneurs institutionnels. Ces derniers sont souvent amenés à adopter des stratégies de « cadrage » (Benford et Snow, 2000) pour faire accepter le processus de changement et lui donner un caractère légitime pour l'ensemble des acteurs concernés. Nous allons analyser la stratégie de cadrage suivie dans notre cas particulier en nous appuyant sur les 6 phases principales identifiées par Greenwood et al., (2002) nécessaires pour diffuser le changement organisationnel. Nous les illustrerons par quelques verbatims marquants recueillis auprès des deux entrepreneurs institutionnels interrogés. Les résultats sont synthétisés dans le tableau 2.

Phases de diffusion du changement organisationnel selon Greenwood et al. (2002).	Exemples de verbatims
Phase 1 : Une secousse d'origine exogène et/ou endogène qui remet en cause les pratiques conventionnellement observées dans le secteur considéré.	Nos deux répondants reconnaissent que l'initiative du changement et son démarrage ne pouvaient venir que d'eux-mêmes : « <i>C'est un sujet d'une telle ampleur qu'il y a que la direction générale qui peut avoir les moyens d'impulser les choses et de rendre le projet légitime.</i> » (Directeur Général Adjoint). C'est donc une secousse endogène .
Phase 2 : phase temporaire de « désinstitutionnalisation ». Les entrepreneurs institutionnels portent un nouveau système organisationnel qu'ils vont chercher à légitimer en convaincant les différents partenaires pour les rendre acteurs de ce nouveau système (Garud et al., 2002).	Cette démarche de conviction a débuté avec les clients : « <i>On a lancé des enquêtes clients, On a nourri nos réflexions de leurs attentes et on leur a fait visiter la première agence juste avant l'ouverture pour avoir leur ressenti. On les a associés du début de notre réflexion à la fin, jusqu'à l'ouverture finale</i> ». Elle s'est poursuivie avec les membres des assemblées générales et les élus , qui ont été associés très en amont de la mise en route du changement : « <i>On expose le concept,</i>

	<p><i>car on fait venir tous les présidents de caisses locales pour visiter l'agence et on le fait en avant-première, avant l'ouverture de l'agence, pour voir leur réaction. Ils réagissent très bien car le concept n'est pas ostentatoire, il est aérien, il ne fait pas trop riche, il n'y a pas de marbre, il y avait du bois et du plastique, cela ne faisait pas cheap, il n'y avait pas trop de technologie, on était dans un bon équilibre ».</i></p>
<p>Phase 3 : Phase de « pré institutionnalisation » pendant laquelle les entrepreneurs bousculent et défient les acteurs du secteur par leurs innovations.</p>	<p>Pour nos entrepreneurs institutionnels, il faut utiliser tous les moyens pour faire parler en bien du projet : <i>« On a eu cette super opportunité de faire du buzz avec un très grand point de vente, car la même chose au fond de l'Ardèche serait passée inaperçue. Là c'est tout de suite, et si on en reste là, on va nous opposer que ce concept n'est pas reproductible ».</i></p> <p>Les résistances et les interrogations existent :</p> <p><i>« On a eu beaucoup de critiques et ces critiques nous ont fait progresser. A chaque fois, on a exposé le modèle aux critiques pour le faire progresser. Les critiques sont venues de tout le monde, des élus et de l'ensemble de la caisse régionale. On a eu des débats passionnants. Il fallait avoir de la conviction sur des principes forts. »</i></p> <p>C'est une phase primordiale, pour convaincre sans effrayer et entraîner l'adhésion des partenaires</p> <p><i>« D'abord, on s'est dit, on va créer un point de vente pilote pour voir comment ça marche et cela ne fait peur à personne. En matière de changement, le test par un magasin pilote est la meilleure façon de faire : ceux qui ont des appréhensions se disent un point de vente, on peut arrêter. On était peu nombreux à être convaincus, c'est toujours le cas, on était minoritaire par rapport aux opposants potentiels».</i></p>
<p>Phase 4 : Phase de « théorisation », pendant laquelle les entrepreneurs doivent montrer que les changements opérés sont bénéfiques pour l'entreprise et peuvent être légitimes, voire se généraliser. Il s'agit de montrer les premiers résultats et/ou bénéfiques des modifications opérées (Rao, 1998, Hoffman, 1999).</p>	<p>Les premiers résultats ont été obtenus et diffusés :</p> <p><i>« Les premières remontées clients au travers de l'Indice de Recommandation Client montrent des IRC globalement le double de ceux en agence classique et surtout ce qu'on observe sans trop savoir pourquoi c'est que le client revient en agence. La courbe du réseau en termes de fréquentation est toujours négative, autour de 7%. Sur 18 mois les agences classiques perdent 12%, en agences nouvelle version on gagne 12%. On parle de 65 000 clients. Des clients qui reviennent et conquête de nouveaux clients (plus de jeunes actifs et de clients haut de gamme)».</i></p>
<p>Phase 5 : Phase de « diffusion », qui suppose l'apparition d'un consensus de</p>	<p>De manière plus active, la Direction Générale a tenu à impliquer directement et durablement les collaborateurs et surtout les directeurs d'agence, qui vont être les moteurs</p>

<p>la part des différents acteurs autour des modifications apportées par le changement, et qui permettra une diffusion plus large de ces nouvelles pratiques.</p>	<p>du nouveau modèle dans les agences de réseau : <i>« tout le personnel a été exposé au modèle. On a fait une présentation le 17 octobre dernier, devant tous les managers pour leur présenter le modèle et on les fait voter pour évaluer leur adhésion en direct (avec les téléphones SMS). C'est une grande opération, qui est risquée, mais on la sentait plutôt bien. Cela allait nous permettre de nous prévaloir de l'avis des managers. On a eu un taux d'adhésion de 96%! C'est exactement le modèle voulu » (DGA).</i></p>
<p>Phase 6 : phase de « ré institutionnalisation », qui suppose que les nouvelles pratiques sont acceptées par les différents acteurs concernés et qu'elles vont pouvoir à leur tour, devenir des normes inédites autour desquelles le secteur va se stabiliser.</p>	<p>Cette dernière phase ne concerne pas encore la banque étudiée car il faut laisser plus de temps au modèle pour s'imposer, à la fois au niveau des résultats et au niveau des clients qui doivent s'habituer à cette nouvelle approche. Là encore, les premiers retours sont encourageants et les clients semblent globalement apprécier le fait d'être reçus dans des salons, et comprennent l'idée que le fait de ne plus avoir de conseiller attitré leur permet d'avoir un conseil de meilleure qualité.</p>

Tableau 2 : Les différentes phases de diffusion du changement illustrées par les verbatims obtenus auprès des entrepreneurs institutionnels

Nous pouvons faire quelques remarques complémentaires sur les différentes phases identifiées. La secousse endogène ayant conduit au changement répond à deux préoccupations majeures pour nos répondants. La première est de lutter contre une baisse de fréquentation des clients en agence. Ce point avait été identifié comme une pression externe dans la partie 1. Le directeur adjoint général reconnaît que la réflexion est récente :

« En 2011, on se rend compte que l'on perd des clients partout, sur tous les points de vente, sur une tendance proche de la tendance nationale. On ouvre donc le sujet de la place de l'agence. On se pose la question sous la forme de la feuille blanche, pas en se disant que peut-on améliorer ? Mais si on avait à faire une banque aujourd'hui, ce serait quoi. C'était en 2012 ».

C'est donc une vraie réflexion stratégique, qui ne s'appuie pas sur l'existant, mais qui rejette les normes existantes pour aller vers l'inconnu organisationnel. La seconde préoccupation concerne la place de l'agence bancaire de demain compte tenu de ces modifications comportementales des clients. Le directeur général adjoint a mobilisé d'autres entrepreneurs institutionnels et la contrainte technologique (également identifiée comme une pression externe dans la partie 1) a été intégrée très rapidement à la réflexion :

« C'est un groupe multidisciplinaire, marketing, directeur d'agence, distribution, très différent et on commence à rédiger les grandes orientations. On s'est dit dès le départ que l'agence devait faire partie du parcours digital du client. Les clients ont un parcours multicanal, il faut que l'agence y trouve sa place. On a construit l'agence comme un site, l'agence doit prendre le code du digital. Quand on rentre dans une agence, on sent que l'on peut rentrer, c'est pour cela qu'on a enlevé le guichet, il ne doit plus y avoir de frontières, comme sur internet, il faut que le client soit tout de suite dans les espaces thématiques »

Les entrepreneurs institutionnels ont entrepris la seconde phase de manière progressive, pour ne pas effrayer les différents acteurs par l'ampleur du changement organisationnel. Des améliorations ont été apportées, plus sur le design de l'agence et sur les outils technologiques à leur disposition. Les entrepreneurs institutionnels étaient conscients de l'enjeu et ils ont essayé de rendre la perception du changement nécessaire et obligatoire :

« Transformer de manière aussi profonde une entreprise, c'est toujours un coup d'état. En termes d'organisation, le changement et la perception du changement et de la nécessité de changer est propre n'est jamais partagée par tous, car on est tous différent. On va travailler d'abord à rendre le changement nécessaire, et surtout pas de donner le modèle, mais de mettre l'entreprise en situation de changer ».

Concernant la troisième phase, une fois le prototype testé et validé, il a fallu poursuivre le cheminement pour montrer que ce n'est pas juste un coup publicitaire mais une vraie rupture organisationnelle qui va pouvoir prendre de l'ampleur. Le directeur général adjoint admet que le fait de bousculer les différents acteurs peut passer par une accélération du processus :

« à ce moment-là, on voit qu'il y a une petite agence qui va ouvrir, et là on arrête tout, on casse tout et on refait l'agence. On ne dit rien bien sûr mais on sait que si on rate ce coup, on rate notre stratégie de diffusion. Les gens vont se dire, c'est grand, mais ça ne marchera pas ailleurs. On fait un petit point de vente... et le modèle fonctionne... ».

Pour les élus et les membres des Conseils d'Administration, les démarches se sont prolongées toujours dans la concertation, pour permettre une amplification du processus. Ces partenaires ont été associés à part entière, car les entrepreneurs institutionnels les ont laissé choisir la vitesse et les modalités de la diffusion. De manière générale, il y a eu de nombreux échanges entre les différents partenaires, pour faire évoluer le concept de la nouvelle agence, et tenant compte des avis de chacun, comme le reconnaît le directeur général adjoint :

« On voulait ouvrir 9 agences, donc il en restait 7 à trouver et on a dit à nos partenaires, vous nous dites où, c'est vous qui choisissez. Les élus ont joué le jeu et nous ont donné des endroits très compliqués, comme Les Vans, des petits points de vente dans les zones rurales, Nyons, Montélimar, etc... ».

Concernant les collaborateurs, la promotion et la diffusion du projet de changement s'est fait également en plusieurs étapes. La première a été de les convaincre de sa nécessité en termes de performances, pour faire tomber les oppositions en douceur, pour ne pas créer des peurs et des obstructions, voire des oppositions fortes :

« Dans notre modèle, la spécialisation est un élément qui nous paraît discriminant, une bonne réponse à une nécessaire compétence. Le changement est tellement disruptif que les collègues ont peur et on génère une opposition ».

Pour l'ensemble des acteurs externes et internes, le point important a été de rendre nécessaire le nouveau modèle. Nécessaire pour répondre aux pressions du secteur, et nécessaire pour préserver l'emploi dans l'entreprise :

« J'ai dit aux sociétaires que l'on peut fermer des agences. Si les personnes ne reviennent pas en agence, et si les clients préfèrent aller chez ING, on fermera des agences ».

Le même discours a été tenu auprès des organisations syndicales et des collaborateurs. Le changement de modèle a été présenté comme une garantie, une sorte de **moratoire social**. Le

modèle entraîne des changements, mais garantie également la préservation des emplois s'il devient une réussite. Cet engagement a permis de déclencher un processus d'adhésion chez l'ensemble des partenaires, même si au départ, la menace de suppression de postes ou de fermeture d'agences a créé une forte anxiété :

« Cela crée de l'émotion mais on avait besoin de cela pour les bousculer un peu pour que chacun se sente face à la réalité qui est de dire que l'on va basculer dans un nouveau modèle. On savait que l'on allait créer de l'émotion, des rumeurs, de l'émoi mais c'était nécessaire pour faire adhérer au nouveau modèle ».

Il était important, pour nos entrepreneurs institutionnels d'obtenir l'adhésion active des managers du réseau et de commencer à montrer les premiers résultats, sachant qu'il est encore très tôt pour avoir de vrais résultats chiffrés, car les premières agences ayant adopté le nouveau modèle, n'ont qu'un an et demi d'antériorité. Pour les partenaires extérieurs, que ce soient les assemblées générales ou les organisations syndicales, il faut également les impliquer pour donner le souffle nécessaire à la diffusion finale du projet. Pour nos entrepreneurs institutionnels, les phases les plus difficiles sont passées, et il s'agit de continuer le développement:

« Après les 9 agences tests, l'entreprise a basculé et a compris. C'était au mois de juin. On a demandé encore plus d'expériences, on voulait 25 agences supplémentaires pour creuser encore. Cela c'était les pré séries et aujourd'hui les résultats sont très bons. La partie est gagnée ».

La dernière étape de généralisation du nouveau modèle est en cours car les résultats ont été proposés en mars 2015, au comité d'entreprise. Les entrepreneurs institutionnels poseront alors deux questions :

- *Est-ce que le modèle vous semble de nature à préparer l'entreprise à son avenir ?*
- *Les modalités de déploiement que l'on vous propose sont-elles de nature à favoriser un déploiement à grande échelle, sur l'ensemble du réseau avec des chances de succès? »*

Les principaux partenaires externes (assemblées générales, élus et organisations syndicales) ont montré leur adhésion et ont même accéléré la diffusion du modèle :

«On avait un objectif de déploiement complet pour 2018, et là les élus nous ont dit non, c'est tout de suite ! Les représentants du personnel nous ont dit non c'est tout de suite ! En fait, cela nous allait bien mais je préfère qu'on nous le demande plutôt que de l'imposer. L'objectif c'est plutôt 2016 pour le design commercial et 30 juin 2018 pour le design immobilier. On a désynchronisé les deux, ce qui est très compliqué, mais cela ne vient pas de nous puisqu'on nous l'a demandé !! Cela retourne la charge de la difficulté, qui n'est plus sur l'entreprise, mais sur les partenaires (élus et partenaires sociaux)... ».

Le dernier verbatim montre que dans certains cas, les agences adopteront la nouvelle organisation commerciale et les nouveaux métiers, avant d'avoir de nouveaux locaux. Nous verrons que cela pourra constituer un problème pour certains collaborateurs. Cette phase a permis de transférer une partie de la décision de déploiement sur les partenaires externes, ce qui illustre bien leur adhésion, et ce qui permet un partage des responsabilités.

A l'aune de la théorie néo-institutionnaliste élargie et en analysant le changement dans la perspective des entrepreneurs institutionnels, le processus de changement apparaît comme

nécessaire, justifié. La stratégie de cadrage semble fonctionner et permettre de faire accepter le changement par les différentes parties prenantes sans trop de heurts en respectant les différentes phases. Or, il nous semble que cette approche qui tendrait à présenter le changement comme facilement acceptable est à questionner.

Dans une perspective empruntant aux Critical Management Studies et en suivant une vision d'unpacking, il nous paraît opportun d'aller au-delà des discours pour appréhender la réalité du changement notamment en intégrant dans l'analyse les acteurs directement concernés par le changement.

2. La stratégie des acteurs, au cœur de notre analyse critique d'un changement organisationnel inspiré du NWOW

Nous proposons une étude des résultats dans la perspective de la stratégie des acteurs en deux temps : l'exposé de leur ressenti puis un décryptage des jeux d'acteurs.

2.1 Focus sur deux catégories d'acteurs directement impactés par le changement organisationnel : des ressentis contrastés

Ces ressentis sont nuancés selon les dimensions et le moment du changement pris en compte. Apparaissent des ressentis observés de manière assez classique dans les situations de changement mais également, des ressentis plus spécifiquement liés au NWOW notamment en lien avec la reconfiguration spatiale induite par le changement. En effet, les collaborateurs passent d'une organisation en bureaux individuels à une organisation en open space et salons individuels accessibles sur réservation. L'intérêt de notre recherche consiste également dans le fait que nous proposons une analyse dynamique de ce changement en l'étudiant au travers de trois temporalités différentes.

2.1.1 Avant le changement : de nombreux freins et un niveau de stress élevé

Nous avons interrogé des managers et des collaborateurs d'agences qui ignorent la date à laquelle les changements seront effectués. Concrètement, ils savent que leur agence sera probablement modifiée au niveau des locaux, et qu'ils devront adopter une nouvelle organisation commerciale avec de nouveaux métiers, mais ils ignorent la date concrète de changement. Cette ignorance est ressortie de manière très forte dans les interviews comme génératrice de stress chez l'ensemble des collaborateurs. Au-delà de cette incertitude temporelle, des freins sont ressortis autour de ce changement annoncé (tableau 3). Nous les avons présentés par ordre d'importance en fonction des occurrences des citations, qui ont été regroupées en utilisant le logiciel NVivo, et nous les avons illustrés par quelques verbatims significatifs.

Type de Freins	Exemples de verbatims
<p>Frein lié aux futurs postes :</p> <p>Ce frein est lié à la crainte de ne pas savoir quel poste va être proposé à chaque collaborateur. Les collaborateurs savent quels seront les nouveaux métiers (RCL et spécialistes), ils ont déjà pour la plupart émis des vœux auprès de leur directeur d'agence mais ils ignorent combien de postes seront affectés dans la nouvelle agence ni sur quels critères les</p>	<p>« On nous présente des postes, mais on ne sait pas trop ce qu'il y a derrière » (Mme F, conseillère clientèle)</p> <p>« On m'a demandé ce que je voulais, j'ai surtout dit ce que je ne voulais pas » (Mme D, conseillère clientèle)</p> <p>« Je ne sais pas trop quel va être mon prochain poste et mes prochaines</p>

attributions vont se faire (performance commerciale, ancienneté, compétences sur les produits...)	<i>attributions</i> » (M.L, directeur d'agence délégué)
<p>Frein géographique :</p> <p>Ce frein est lié à la crainte de devoir quitter l'agence actuelle une fois qu'elle aura été modifiée, car souvent la modification des locaux peut entraîner un redéploiement des effectifs entre la nouvelle agence et les agences aux alentours.</p> <p>Ce frein a été cité par les la majorité des personnes interrogées, y compris les managers car certains étant souvent responsables d'une grappe d'agences, ils ne savent pas encore où ils seront géographiquement affectés.</p>	<p>« <i>On ne sait pas ce qui nous attend</i> » (M. B, conseiller)</p> <p>« <i>Je ne sais où je serais demain et ça m'angoisse</i> » (Mme R, conseiller)</p> <p>« <i>Peut-être qu'avec le regroupement des grappes, je vais devoir bouger mais je n'en sais rien pour l'instant</i> », (M.D, directeur d'agence)</p> <p>« <i>Si demain, on me dit que je dois changer d'endroit, je ne suis pas d'accord</i> » (M.L, directeur d'agence délégué)</p>
<p>Frein lié à la rémunération future :</p> <p>Ce frein concerne l'adéquation entre les postes actuellement occupés par les collaborateurs et l'indice des postes futurs. Certains postes actuels ont des indices de salaires plus élevés que ceux proposés pour les nouveaux postes donc les collaborateurs interrogés se posent des questions (vont-ils être augmentés ou non pour des responsabilités plus importantes?). Cette crainte a été surtout citée par les conseillers particuliers qui pourraient se voir proposer des postes de spécialistes (ayant pour l'instant des indices de salaires inférieurs)</p>	<p>« <i>Moi je veux bien changer de métier, mais pas pour gagner moins</i> » (Mme C, conseillère clientèle)</p> <p>« <i>Déjà qu'on nous demande beaucoup de changement, il faut qu'on soit sûr de ne pas être perdant au niveau du salaire</i> » (M. R, conseiller clientèle)</p> <p>« <i>je vise un poste de responsable clientèle, car il est payé plus que le mien actuellement</i> » (M. D, chargé de clientèle particulier)</p>

Tableau 3 : les différents types de freins des différents acteurs liés au processus de changement et exemples de verbatims

Ces trois types de freins se retrouvent chez l'ensemble des répondants, au-delà de leur fonction et de leur statut, ce qui montre l'inquiétude ressentie, qui est globalement accentuée par un manque d'informations fiables et formelles de la hiérarchie. Nous verrons en effet, que ces freins disparaissent au fur et à mesure que le processus de changement avance.

2.1.2 L'immersion dans une agence en plein changement

Les perceptions diffèrent selon les aspects du changement considérés.

La perception de la nouvelle configuration spatiale de l'agence

Un plan d'investissements important a été mis en œuvre pour transformer et moderniser les agences. Les ressentis sont présentés dans le tableau 4 et illustrés de verbatims significatifs

Points forts	Points faibles
<p>Un cadre lumineux et ouvert :</p> <p>Les locaux sont lumineux et ouverts, laissant de l'espace de circulation pour le client.</p> <p>Les salons sont chaleureux et pratiques pour recevoir le client en toute confidentialité. Ils favorisent la discussion et l'échange d'informations et le fait d'être assis côte à côte rassure le client. L'ordinateur est visible pour chaque intervenant ce qui privilégie la transparence.</p> <p>Les espaces thématiques sont bien agencés et très bien équipés en nouvelles technologies (tablette, écran tactile, grand écran ...)</p>	<p>Une autre manière de travailler :</p> <p>La principale limite de cette nouvelle configuration provient de l'espace collaboratif qui oblige les collaborateurs à revoir complètement leur mode de fonctionnement. Chaque personne interrogée avoue ne pas savoir où est sa place et comment se comporter pour s'approprier l'espace qui lui est réservé, que ce soit un spécialiste ou un RCL, ou le manager.</p> <p>« Ça change complètement la façon de travailler » (Mme R, spécialiste)</p> <p>« C'est pas facile de se retrouver tous ensemble et de rester concentrés, car certains parlent fort » (M.L, responsable clientèle)</p> <p>« Je pense que je vais avoir besoin de m'isoler de temps en temps pour souffler » (Mme B, spécialiste)</p>

Tableau 4 : Le ressenti sur les points forts et points faibles du nouvel agencement immobilier

Si globalement, le nouveau concept emporte l'adhésion sur son aspect esthétique, sur sa praticité et son équipement technologique, le vécu des collaborateurs dans ce nouvel environnement est source de certaines difficultés. Le principal bémol concerne un des éléments clés de l'approche NWOW, à savoir la flexibilité spatiale, l'organisation en open space notamment : nous avons constaté que l'espace collaboratif effraie les collaborateurs interrogés, sans doute parce que c'est l'élément qui perturbe le plus les habitudes de travail. Il oblige chacun à accepter de travailler ensemble, dans une proximité forte, chacun pouvant entendre les autres, et dans un environnement globalement bruyant. Un certain nombre de problématiques se posent aux collaborateurs notamment en terme de coordination, de rôle, de statut, donc d'identité.

La perception de la nouvelle organisation commerciale

L'agence nouvellement transformée a du appliquer très rapidement les nouveaux métiers, et les collaborateurs portent dorénavant un badge sur lequel figure leur nouvelle fonction : spécialiste, Responsable clientèle, ou manager. Là encore, les premières réactions sont positives sur certains points et négatives sur d'autres (tableau 5).

Points forts	Points faibles
<p>Une montée en compétences :</p> <p>La spécialisation permet à chaque collaborateur de faire ce pour quoi il est le plus compétent, ce qui permet d'apporter une réponse d'expertise et plus rapide au client. C'est un point unanimement cité.</p>	<p>Une gestion au jour le jour :</p> <p>Tous les collaborateurs, y compris les managers, s'accordent pour dire qu'ils ne parviennent pas à anticiper pour l'instant l'organisation de l'agence au-delà d'une semaine, car il y a trop d'imprévus et d'urgence à traiter pour l'instant.</p> <p>« Pour l'instant, je navigue à vue » (M. D, responsable</p>

<p>Un échange instantané d'informations :</p> <p>Tous les collaborateurs, y compris les managers, s'accordent pour dire qu'il est primordial d'échanger des informations en permanence (ce qui est facile dans l'espace collaboratif) sur les clients.</p>	<p>clientèle)</p> <p>« <i>On ne sait pas vraiment où on va</i> » (Mme R, spécialiste)</p> <p>La perte d'une relation privilégiée avec le client (citée /) :</p> <p>Les collaborateurs sont perturbés par le fait de « perdre » leurs clients habituels et doivent accepter de les orienter vers le spécialiste le plus adapté. Ils doivent recevoir des clients qu'ils ne connaissent pas. Là aussi, tous les collaborateurs interrogés pensent qu'il va leur falloir du temps pour accepter ce changement.</p> <p>« <i>Il va falloir s'habituer à ne plus avoir nos clients habituels</i> » (Mme C, spécialiste)</p> <p>« <i>Ce ne sont plus nos clients mais ceux de l'agence, c'est pas facile au début</i> » (Mme R., spécialiste)</p>
---	---

Tableau 5 : Le ressenti sur les points forts et points faibles de la nouvelle organisation commerciale

2.1.3 Un an après le changement : quelles perspectives ?

Les agences interrogées ont été transformées depuis plus d'un an et chacun des collaborateurs semble avoir trouvé sa place, mais reconnaît que cette prise en main de leur nouveau métier s'est faite progressivement, environ au bout de 4 à 6 mois. Là encore, nous allons présenter les ressentis des collaborateurs concernant les locaux et la nouvelle organisation commerciale.

Points qui entraînent l'adhésion	Exemples de verbatims
<p>Les locaux :</p> <p>Les salons sont unanimement salués par tous les collaborateurs pour le climat de confiance qu'ils instaurent. Le client se sent écouté et valorisé, ce qui crée une vraie différenciation pour le service bancaire et pour la relation bancaire par rapport aux concurrents.</p>	<p>« <i>Le client adore les salons, il s'y sent bien</i> » (Mme R., responsable clientèle)</p> <p>« <i>Dans les salons, on discute mieux avec le client, il se confie plus</i> » (M. S., responsable clientèle)</p>
<p>Un travail en équipe :</p> <p>La plupart des collaborateurs assument mieux leurs rôles. Le responsable clientèle gère le portefeuille de l'agence en décidant la répartition des clients pour chaque spécialiste, en orientant les demandes et en fixant à chacun des orientations commerciales. Une réunion hebdomadaire entre le RCL et les spécialistes permet d'aborder ces différents points. Le responsable clientèle suggère mais n'impose pas, car il n'est pas un supérieur hiérarchique. Le manager garde le rôle de décideur, il avoue pouvoir se</p>	<p>« <i>C'est important de faire un point par semaine pour se dire les choses</i> » (M.L, responsable clientèle)</p> <p>« <i>Moi, je suis plus en retrait, mais je fais vraiment du management</i> » (Mme J, manager)</p>

consacrer au management (recrutement, évaluation, synthèse des résultats, etc...).

Tableau 6 : les points positifs qui entraînent l'adhésion dans la nouvelle organisation organisationnelle

Cependant, de nombreux points demeurent encore problématiques pour les collaborateurs et doivent être améliorés (tableau 7).

Points à améliorer	Exemples de verbatims
<p>Un travail en flux tendu : La moindre absence chez les collaborateurs (arrêt de travail, vacances, etc...) fragilise très rapidement la nouvelle organisation qui reste extrêmement dépendant à la maîtrise des facteurs humains et temporels.</p>	<p>« <i>On est en flux tendu, le moindre imprévu et il faut tout revoir</i> » (Mme. R, responsable clientèle)</p> <p>« <i>Le planning ne tient pas plus de deux semaines</i> » (Mme G, responsable clientèle)</p>
<p>Des rôles à mieux définir : Certains (notamment des spécialistes et des responsables clientèles) indiquent que la dénomination de leur poste peut prêter à confusion : jusqu'où le spécialiste peut aller dans le conseil sans empiéter sur le métier d'un autre spécialiste ?</p>	<p>« <i>Spécialiste, ça veut dire quoi exactement ? Je vais jusqu'ou ?</i> » (M.T, spécialiste)</p> <p>« <i>Il y a des choses que tout le monde peut faire, pas seulement le spécialiste</i> » (Mme F, spécialiste)</p> <p>« <i>Responsable clientèle, ça veut dire que je suis en première ligne</i> » (M.F, responsable clientèle)</p> <p>« <i>Pour le client, quand il voit mon badge, c'est moi l'interlocuteur privilégié</i> » (Mme. M, responsable clientèle)</p> <p>« <i>Je suis responsable ou animateur, ou un peu des deux ? Sur le badge, ce n'est marqué que responsable</i> » (M.L, responsable clientèle).</p>
<p>Un espace collaboratif encore perfectible : L'espace collaboratif reste bruyant. L'agence a demandé à être équipée de casques pour réduire le bruit ambiant et pour maintenir une relative confidentialité. Il faut un temps pour chaque collaborateur interrogé, y compris pour les managers, pour s'isoler, soit pour faire retomber la pression, soit pour traiter plus tranquillement les aspects administratifs de leurs dossiers.</p>	<p>« <i>On se s'entendait plus et on n'entendait pas le client !</i> » (Mme R, spécialiste)</p> <p>« <i>Tout le monde entend tout, parfois c'est gênant</i> » (M.M, responsable clientèle)</p> <p>« <i>Il faut vraiment que chacun apprenne à parler moins fort !</i> » (Mme S., spécialiste)</p> <p>« <i>Pour se concentrer, ce n'est pas facile, surtout quand les autres parlent</i> » (M. F., spécialiste)</p> <p>« <i>Je suis obligée de m'isoler pour faire avancer mes dossiers, sinon je n'y arrive pas</i> » (Mme P., responsable clientèle professionnelle)</p> <p>« <i>Quand j'ai un client récalcitrant, je m'isole avec lui dans un salon</i> » (Mme J., manager)</p> <p>« <i>Quand on a trop de pression et que c'est tendu entre nous, il faut qu'on s'isole un moment</i> »</p>

	(Mme G., spécialiste)
<p>Un espace d'accueil à occuper et à animer :</p> <p>Cet espace est ouvert et grand et peut parfois être vide, surtout pendant les moments creux de la journée. Cela peut rebuter certains clients qui n'osent pas entrer. Il faut donc faire vivre et animer cet espace. Les collaborateurs ont également encore du mal à trouver leur place dans cet espace.</p>	<p>« On ne sait pas encore vraiment quand aller à l'accueil » (Mme R., spécialiste)</p> <p>« On sait bien que tout le monde doit y aller, mais ce sont toujours les mêmes qui s'y collent ! » (Mme D., spécialiste)</p> <p>« Parfois c'est vide et ça fait bizarre, c'est froid » (M. L, responsable clientèle)</p> <p>« On a l'impression que certains clients n'osent pas rentrer » (Mme C, spécialiste)</p>

Tableau 7 : les points qui doivent être améliorés dans la nouvelle organisation organisationnelle

Notre analyse a montré que l'empreinte NWOW du changement induit des ressentis différents selon les acteurs et selon le moment du changement. Les locaux sont toujours perçus comme agréables, lumineux, mettant en valeur l'image de l'entreprise. Notre approche basée sur des temporalités multiples a mis en évidence le fait que des adaptations ont dû être faites pour permettre aux collaborateurs de travailler plus sereinement et de mieux trouver leur place. Cette nouvelle organisation basée sur une reconfiguration et une flexibilité spatiales, impacte profondément voire remet en cause la façon de travailler ; les problématiques des acteurs se retrouvent au cœur de cette nouvelle approche. Le recours à l'analyse stratégique (Crozier,) va nous permettre d'approfondir notre analyse en appréhendant, dans une perspective dynamique, les relations, et les jeux de pouvoir entre les différents acteurs.

2.2 Le changement vu sous l'angle de l'analyse stratégique des acteurs : spécificités d'un changement inspiré du NWOW ?

Tout changement organisationnel implique une reconfiguration plus ou moins importante de la place des acteurs, de leurs relations, de leurs interactions, et génère des questions autour des enjeux de pouvoir. Le recours à l'analyse stratégique est adapté pour décrypter les jeux d'acteurs. Ceci est d'autant plus vrai dans les cas de changement organisationnel inscrit dans une perspective NWOW. Le recours à cet ancrage théorique va nous permettre de dégager un double niveau d'analyse dans cette situation de changement : la mise en évidence d'une part de caractéristiques « classiques » de jeux d'acteurs, et d'autre part de caractéristiques plus spécifiques au contexte de NWOW.

Des acteurs et un système d'action

Les acteurs impliqués dans ce projet sont : la direction, la ligne managériale, l'équipe commerciale (spécialiste et responsable clientèle) et les organisations syndicales. Si tous les acteurs se doivent de participer à ce projet, leurs enjeux ne sont pas forcément identiques.

La direction

Pour la direction, les enjeux sont très forts et se situent à deux niveaux. Ils concernent bien entendu la réussite du projet, c'est-à-dire sa bonne mise en œuvre, mais également son succès

en termes de résultats notamment commerciaux. Ensuite, à titre individuel, ce projet peut avoir un impact dans leur évolution de carrière ; la réussite de ce projet est donc également importante pour les membres du groupe projet.

La direction peut compter sur certains atouts. Lors de son lancement, ce projet était novateur en France ; à ce jour, certains projets de la même inspiration ont commencé à voir le jour mais dans une moindre ampleur. Le nouveau modèle proposé suscite l'intérêt même hors des frontières de cette banque. Un groupe bancaire, leader de la banque en Espagne, ainsi que le patron d'un très grand groupe bancaire français, sont venus visiter le « flagship ». En interne, le projet semble susciter l'adhésion : en octobre dernier, lors d'une présentation de ce projet par la direction devant tous les managers, ces derniers ont dû voter en direct par SMS pour évaluer leur adhésion au projet. Le taux d'adhésion obtenu est de 96 %..

Cependant des handicaps apparaissent. Etant donné qu'il s'agit d'un projet novateur, développé sur un mode itératif, des critiques, des zones d'incertitude apparaissent. Il convient de les appréhender et de proposer des actions correctrices « au fil de l'eau » ; la réussite du projet n'est pas assurée.

Le ressort principal de l'action est lié à la réussite du projet tant sur le plan commercial que sur le plan organisationnel avec la mise en place du NWOW. Focalisé sur ce double objectif, la direction, consciente des changements en profondeur demandés, a développé une stratégie articulée autour d'un processus de changement progressif qui tient compte des différents acteurs et qui propose des mesures d'accompagnement. La mise en place par phases permet également de créer un sentiment d'adhésion qui va se diffuser progressivement entre les différents acteurs. La ligne managériale opérationnelle constitue « une véritable courroie de transmission » dans ce changement, dans cette orientation vers des nouvelles formes de travail. Elle va être invitée régulièrement à des présentations faites par la direction ; certains directeurs d'agence vont faire partie du groupe projet.

La ligne managériale

L'enjeu principal des managers est de garder leur poste. En effet, pour la direction, la sélection des managers est « ouverte ».

« Tous les postes de managers vont être ouverts, car on a restructuré le réseau en profondeur, on leur a dit et maintenant on leur dit qu'ils vont pouvoir postuler sur leur propre poste sans garantie d'être choisi ! » Directeur général adjoint de la banque

L'autre enjeu pour les managers qui vont être choisis sera d'être à la hauteur des attentes pour ce nouveau profil de manager, de développer de nouvelles compétences basées notamment sur le leadership, le coaching d'équipe et la créativité. L'atout clé des managers réside dans la position clé qu'ils occupent dans le nouveau modèle et qui leur confère une prise en considération particulière par la direction. Les managers rencontrent des difficultés dans la mise en œuvre du changement. Ils sont « sous pression » car pris entre deux feux :

- d'une part, ils sont exposés à des attentes fortes de la direction :

« Les managers sont surmenés mais le nouveau modèle les expose à un niveau de leadership et de reconnaissance importants. » Directeur général adjoint

- d'autre part, ils doivent gérer leur agence en mettant en application les principes de la nouvelle organisation avec les différentes difficultés opérationnelles à tous les niveaux (gestion commerciale, gestion des nouveaux espaces commerciaux, management des RH)

Pour certains managers, la réorganisation du réseau va impliquer un changement de métier, s'ils n'ont pas été retenus pour un poste de manager; pour d'autres, elle peut s'accompagner d'une mobilité géographique forcée :

« Peut-être qu'avec le regroupement des grappes, je vais devoir bouger mais je n'en sais rien pour l'instant », (M. D, directeur d'agence).

La stratégie des managers est de se positionner auprès des décideurs, pour pouvoir garder leur poste. Une fois choisis, ils doivent accompagner la mise en œuvre du projet sur le terrain, en associant les différents acteurs de l'équipe commerciale. Le changement a impacté fortement le métier des managers ; on attend d'eux qu'ils deviennent « des managers 2.0 » dotés de compétences comportementales leur permettant notamment de superviser, orienter, conseiller, déléguer.

L'équipe commerciale

L'enjeu principal pour les membres de l'équipe commerciale est de devenir responsable de clientèle car ce poste constitue une progression de carrière. De manière secondaire, obtenir un poste de spécialiste à pesée élevée, peut constituer un enjeu. Une fois le changement mis en place, l'enjeu principal des spécialistes comme des responsables clientèle est de trouver leur place respective. De plus, pour les responsables de clientèle, il existe un enjeu supplémentaire : le succès dans cette fonction est d'autant plus important qu'elle est conçue comme un tremplin vers les métiers de la ligne managériale.

L'atout de cette nouvelle organisation commerciale est le travail en équipe. La communication, les échanges sont renforcés entre les différents acteurs, pour plus d'efficacité.

La limite à ce fonctionnement en équipe est liée à la nécessaire compétence et coopération de tous les acteurs.

« Il ne faut pas qu'il y ait de maillon faible, il faut qu'on soit tous solidaires, sinon cela ne marche pas. » Mme C.

Les stratégies développées par l'équipe commerciale se situent à plusieurs niveaux. Concernant les postes à pourvoir, il peut s'agir de se positionner auprès de son manager voire de la direction, de la DRH notamment, pour devenir responsable de clientèle. Dans leur activité au quotidien, la nouvelle organisation de type NWOW, notamment la mise en place des open spaces, génère des changements en profondeur, parfois lourds à vivre avec le besoin de trouver **des « sas de décompression »**. Certains spécialistes développent des stratégies pour aller travailler, par moments, hors de l'espace collaboratif, dans le bureau « silence » ou dans un salon disponible.

Les organisations syndicales

Le principal enjeu des organisations syndicales est d'éviter « la casse sociale » et de négocier un moratoire social le plus équilibré possible. Le nombre de managers opérationnels diminuant fortement, l'objectif est de trouver des solutions acceptables pour eux. Différents postes ont finalement été créés en lien avec leurs compétences ; certains sont pérennes ; d'autres correspondent à des missions de douze à vingt quatre mois ; cela peut être pertinent pour certains d'entre eux, proches de l'âge de départ en retraite. Ce cadre général étant posé, les organisations syndicales, ont également pour enjeu de travailler sur deux volets fondamentaux du changement :

- **la rémunération** : Comme vu précédemment, la nouvelle organisation implique pour certains des changements de pesée du poste et pour d'autres pas.

- **les conditions de travail** : le changement génère de l'anxiété, du stress, autant d'éléments sur lesquels travaillent les organisations syndicales.

La banque est une banque mutualiste qui affiche des valeurs coopératives fortes ; cela constitue un atout pour les syndicats. Les organisations syndicales sont inscrites dans une stratégie de négociation avec la direction ; elles ont été associées au projet tout au long du processus.

Le système d'action

Le système d'action est le reflet des attitudes adoptées par les acteurs, et notamment de leurs stratégies. Les stratégies peuvent être de trois natures : alliances ; oppositions ; négociation. Globalement, les stratégies mises en œuvre dans ce changement, sont des stratégies de négociation. Les organisations syndicales recueillent les ressentis des acteurs soumis au changement ; ensuite, elles travaillent les points présentant des problèmes, avec la direction. Comme nous l'avons vu, ce changement s'effectue en plusieurs phases ; par ailleurs, si le projet est formalisé, il reste des zones d'incertitude, sources de marges de manœuvre et de relations de pouvoir. C'est dans ces zones, que, au fil du temps, les négociations se développent entre la direction et les organisations syndicales.

« Un gros travail est fait avec les organisations syndicales ; cela prend du temps mais c'est important de les associer au projet. » M. C. (DRH)

Prochainement, un accord doit être signé sur la nouvelle pesée des postes.

Des relations de pouvoir existent naturellement et encore plus dans ce contexte de changement entre la direction et les collaborateurs ; certains contours imprécis du projet instillent le doute, positionnant les collaborateurs dans une forme de dépendance « renforcée » à l'égard de la direction. Ne maîtrisant pas tous les aspects du projet, devant composer avec un certain « flou », certains d'entre eux sont anxieux et développent davantage des attitudes de protection que des attitudes d'opposition.

Des relations de pouvoir apparaissent également entre deux catégories d'acteurs, les spécialistes et les responsables de clientèle. Si les responsables de clientèle doivent gérer, coordonner, animer l'équipe commerciale, formellement, ils ne sont pas les supérieurs hiérarchiques des spécialistes. Dans certaines agences, des stratégies basées plutôt sur l'opposition, existent encore. Les relations de pouvoir bilatérales, formelles et informelles entre les spécialistes et le RCL, sont complexes. La subtilité de l'exercice pour les responsables de clientèle n'est pas évidente à trouver, entre affirmation d'une certaine forme d'autorité et un manque de caution formelle.

Comme nous venons de le voir, le changement n'est pas neutre pour les différents acteurs. Si des freins importants apparaissent avant le changement, ils ont tendance à s'estomper au cours du processus de changement. Le changement organisationnel étudié entraîne des modifications profondes dans la façon de travailler des collaborateurs, dans une perspective de NWOW. L'application de cette nouvelle philosophie dans les agences de cette banque a des impacts différents selon les acteurs concernés. Pour la direction, cette nouvelle organisation dans la perspective du NWOW est positive : elle inscrit les agences et les collaborateurs dans une nouvelle dynamique commerciale. Pour les managers, cette nouvelle organisation génère de nouveaux enjeux ; confrontés directement à cette nouvelle

organisation, ils vont devoir gérer différemment leur équipe notamment en intégrant les nouvelles attitudes et les nouveaux modes de coordination des membres de l'équipe commerciale. Pour les membres de l'équipe commerciale, la nouvelle organisation d'inspiration NWOW bouscule les pratiques ; ils sont bien souvent face à une perte de repères notamment dans leur façon de travailler mais aussi dans leur place, dans leur rôle dans l'équipe. De nouvelles stratégies d'acteurs se mettent en place. L'organisation de type NWOW peut conduire à questionner l'identité de certains acteurs.

2.3 Une vision combinée de ces deux approches comme distance critique au mainstream managérial : le cas d'un changement organisationnel inspiré du NWOW

Nous avons choisi d'analyser le changement sous l'angle de la théorie néo-institutionnaliste élargie dans un premier temps puis sous l'angle de l'analyse stratégique. Ces deux approches nous ont permis de porter un regard différent sur le changement. Ces regards gagneraient-ils à être croisés ?

La théorie néo-institutionnaliste élargie met en avant le rôle clé de l'entrepreneur institutionnel dans le changement. Dans le cas étudié, l'origine du changement est en effet à trouver auprès du directeur général adjoint de la structure. En utilisant une stratégie de cadrage, il va pouvoir faire accepter le processus de changement, en le légitimant. Pour le cas étudié, la stratégie de cadrage a fonctionné ; le changement, inscrit par l'entrepreneur institutionnel dans une perspective de moratoire social, a effectivement été perçu comme légitime par les différentes parties prenantes et accepté.

Pour autant, cette approche dans laquelle le discours occupe une place déterminante dans l'appréhension du changement peut, si elle est poussée à son extrême, conduire à certaines dérives. En effet, on pourrait alors considérer que tout processus de changement serait aisé à faire accepter ; sans aller jusqu'à cette considération caricaturale, on peut questionner cette approche par rapport aux mouvements managériaux actuels (NWOW, entreprise digitale..) et au rôle de l'entrepreneur institutionnel dans leur diffusion rapide.

Le recours à l'analyse stratégique permet d'introduire une certaine distance critique par rapport à ces mouvements managériaux en replaçant l'acteur au cœur du processus de changement. Ainsi, la réalité effective et contrastée du changement peut-être appréhendée. Saisir le changement au travers de l'analyse stratégique, conduit nécessairement à mettre en évidence le fait que le changement n'est pas neutre et affecte parfois profondément les différents acteurs. Plus précisément, l'étude de ce cas de changement inspiré du NWOW, pose des questions de fond sur :

- Les modes de régulation et de contrôle ;
- Les modes de management ;
- L'identité, les statuts et les rôles ;
- La culture de l'organisation.

Ces questions constituent autant de problématiques dont l'étude peut se révéler pertinente pour appréhender un changement inspiré par le NWOW, dans une perspective critique.

L'articulation de ces deux approches, par la TNI élargie et par l'analyse stratégique, gagne à être combinée pour mieux appréhender les jeux d'acteurs et permettre une réflexion féconde sur le changement.

Conclusion, implications et limites

L'objectif de notre travail de recherche était de questionner un changement inspiré du NWOW au travers de deux prismes d'analyse, la théorie néo-institutionnaliste et l'analyse stratégique. Nous avons illustré notre réflexion par l'étude du cas de réorganisation du réseau d'agences d'une grande banque mutualiste. Nous avons montré que ces deux analyses du changement peuvent se compléter permettant ainsi de porter un regard renouvelé et approfondi sur le changement dans deux dimensions clés, la dimension organisationnelle, la dimension individuelle. Notre travail, s'il comporte évidemment des limites, présente des intérêts à la théoriques et managériaux que nous allons développer. Les limites seront autant de pistes prometteuses de recherche à investiguer.

Apports théoriques

Dans ce travail, nous avons cherché à mobiliser deux théories pour éclairer d'un œil nouveau l'émergence et la gestion d'un processus de changement organisationnel dans une grande banque mutualiste française. Si l'approche de la théorie néo-institutionnaliste permet un premier niveau de lecture pertinent pour comprendre les ressorts du changement, l'analyse stratégique permet, dans le cadre d'une vision d'unpacking inscrite dans la perspective du courant des Critical Management Studies, d'approcher la réalité d'un changement inspiré du NWOW au travers des acteurs. De ces différents éclairages, nous proposons les apports suivants :

La théorie néo-institutionnaliste permet de décomposer et comprendre les différentes phases du processus de changement. Nous pourrions ainsi proposer de décomposer chaque phase en termes de durée et de dangerosité ou de vulnérabilité pour l'entreprise et ainsi évaluer le potentiel de réussite ou d'échec du changement au sein de son secteur. Un changement endogène semble plus risqué car il fragilise temporairement l'entreprise. Cependant, s'il réussit, il devient un formidable moyen de différenciation durable. Ce dernier point est important notamment dans le secteur de la banque, dans lequel les éléments de différenciation durables sont rares, compte tenu de la banalisation des offres.

Si, on peut considérer que l'analyse stratégique permet de comprendre les rôles fondamentaux des acteurs dans un processus de changement, notre étude de cas montre que cela est d'autant plus vrai dans un changement relevant du NWOW. Là encore, il serait intéressant de mettre en relation les différentes phases et l'importance des acteurs au sein de chacune. Nous pouvons supposer, d'après le cas étudié, que les deux premières phases sont à l'initiative des entrepreneurs institutionnels et qu'ils ont un rôle moteur. Les phases suivantes supposent une adhésion et une participation des autres acteurs qui est fondamentale et sans laquelle le changement ne peut pas s'installer durablement. Enfin, les entrepreneurs institutionnels reprendront un rôle moteur pour ancrer finalement le changement comme un nouveau modèle organisationnel au sein de son secteur.

L'analyse combinée de la théorie néo-institutionnaliste et de l'analyse stratégique, contribue à faire progresser la connaissance sur ces nouvelles formes d'organisation du travail en intégrant les acteurs au cœur de la réflexion.

Apports managériaux

Le changement peut être **un choix stratégique**, et non pas seulement dicté par des pressions exogènes. Néanmoins, il crée une phase de rupture qui fragilise l'entreprise et peut le rendre

moins légitime aux yeux des autres acteurs du marché et même en interne, aux yeux des collaborateurs. L'acceptation et la diffusion doivent être progressives et concertées entre tous les acteurs (externes : élus, partenaires et même les clients et internes : collaborateurs et syndicats). Il convient pour les décideurs, d'anticiper un temps relativement long d'explication et de pédagogie. Il est important également de prévoir des modifications substantielles dans la mise en place du processus, pour tenir compte des avis de chacun et que chacun s'approprie progressivement le changement.

L'acceptation du changement est la phase **la plus délicate**. L'entreprise étudiée a traversé sans trop de dommages cette phase de turbulence, et il semble qu'elle puisse actuellement envisager de pérenniser les modalités du changement organisationnel pour le standardiser. Néanmoins, chaque interlocuteur doit continuer à travailler ensemble pour garantir la solidité du processus.

La dernière étape devra être **une validation du changement organisationnel par les clients**. Les premiers indicateurs semblent positifs, mais compte tenu de l'ampleur des modifications apportées, il serait judicieux pour l'entreprise d'enrichir ses mesures auprès de ses clients, notamment en termes de gains commerciaux, de fréquentation plus régulière des agences modifiées, ou encore d'amélioration de l'image de l'entreprise.

Limites et voies de recherche futures

Dans les voies de recherche que nous nous proposons d'explorer, nous pouvons citer notre souhait de poursuivre les entretiens dans des agences inscrites à différents stades du changement. Nous souhaitons poursuivre notre analyse du processus de changement pour approfondir l'étude des jeux d'acteurs et étudier l'évolution du système d'action dans une perspective longitudinale et dynamique intégrant différentes temporalités. Cette étude de processus est également motivée par le fait que nous souhaiterions développer une analyse inspirée de l'instrumentation de gestion, pour d'une part, appréhender la façon dont les outils sont utilisés et d'autre part, intégrer davantage une dimension importante : la philosophie managériale sous-jacente dans un contexte de NWOW.

Par ailleurs, nous envisageons, une étude quantitative, toujours auprès des collaborateurs, basée sur différents items extraits de notre analyse des entretiens, pour notamment étudier leur corrélation avec différentes pratiques de ressources humaines. Ces pistes de recherche constituent pour nous, des moyens pour compléter notre approche du changement sous l'angle des regards croisés, notamment entre la théorie néo-institutionnaliste et l'analyse stratégique.

Dans une perspective de recherche élargie, notre objectif serait de prendre en compte l'avis des clients dans une approche quantitative qui pourrait comparer les ressentis envers le design immobilier et l'organisation commerciale dans des agences pas encore modifiées, partiellement modifiées (anciens locaux et nouvelle organisation commerciale) et totalement modifiées. Nous pourrions ainsi comparer des notions telles que la confiance envers son conseiller, l'engagement envers la banque, ou encore les réactions émotionnelles engendrées.

Références bibliographiques

Aldrich H.E. et Fiol C.M., (1994), fools rush in the institutional context of industry creation , Academy of Management Review, 19, 4, 645-670.

Beckert J., (1999), Agency, entrepreneurs and institutionnal change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organisations, Organization Studies, 20, 5, 777-799.

Benford R.D. et Snow D.A., (2000), Framing processes and social movements: An overview and assessment, Annual review of sociology, Vol. 26, (2000), pp. 611-639
Published by: Annual Reviews.

Crozier M. et Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, Editions du seuil, Paris.

DiMaggio P.J., and Powel W.W., (1983), The iron cage revisited : intitutionnal isomorphisl and collective rationality in organisationnal fields, American Sociological Review, 48, 147-155.

DiMaggio P.J., (1988), Interest and Agency in institutionnal theory, inL. Zucker (Ed.), institutionnal Patterns and Organizations, Ballinger, 3-32.

Fligstein, (1997), Social skill and institutional theory, American Behavioral Scientist, 40, 4, 397-405.

Garud E. et al.,(2002), Institutionnal entrepreneurship in the sponshorship of common technological standards : the case of SUN microsystems and JAVA, Academy of Management Journal, 45, 1, 196-214.

Grennwood R. et al., (2002), Theorizing change : the role of professional associaitons in the transformation of institutionalized fields, Academy of Management Journal, 45, 1, 58-80.

Hirsch et Lounbury, 1997

Hoffman A.J., (1999), Institutional evolution and change : environmentalism and the U.S chemical industry, Academy of Management Journal, 42, 4, 351-371.

Hoffman et Ventresca, (2002), Organizations, policy and the natural environment: institutional and strategic perspectives, Stanford University Press, .

Krasner, (1984), [Approaches to the state: Alternative conceptions and historical dynamics](#), 16, 2, January, 223-246, Ph.D. Program in Political Science of the City University of New York

Leca B., (2006), Pas seulement des « lemmings ». Les relations entre les organisations et ler environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique, Finance Contrôle Stratégie, 9, 4, 67-86.

Meyer J.W. et Rowan B, (1987), Institutional organizations : formal structure as myth and ceremony, American Journal of Sociology, 83, 340-363.

Oliver C., (1991), Strategic responses to institutional processes, Academy of Management Review, 16, 1, 145-179.

Peters B.G., (2011), Institutional theory in political science: the new institutionalism, Bloomsbury Publishing, USA.

Pichault F. (2013), Gestion du changement : vers un management polyphonique, De boeck Editions, Bruxelles.

Rao H., (1998), Caveat Emptor : the construction of nonprofit consumer watchdog organizations, American Journal of Sociology, 103, 4, January, 912-961.

Taskin L. (2012), [Entre réalisme et citoyenneté : Pour une critique interne aux sciences de gestion](#), Taskin L. et De Nanteul M., « Perspectives critiques en management : pour une gestion citoyenne », 29-47, collection Méthodes et Recherches, De Boerck (Ed.)

Tolbert P. et Zuckert L., (1983), Institutional sources of change in the formal structure of organization : the diffusion of civil service reform 1880-1935, Administrative Science Quaterly, 28, 22-39.

Zimmerman M.A. et Zeitz, G.J. (2002), [Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy](#), Academy of Management Review, July, vol. 27,3, 414-431.

Annexes

Annexe 1 : L'échantillon interrogé

Changement organisationnel	Lieu géographique de l'agence	Acteurs interrogés
Récent Décembre 2014	Valence agence A	5 personnes 1 directeur d'agence 1 responsable clientèle 3 spécialistes
Récent Janvier 2015	Anneyron	4 personnes 1 directeur d'agence 1 responsable clientèle 2 spécialistes
Plus d'un an Début 2014	Saint Rambert d'Albon	4 personnes 1 directeur d'agence

		1 responsable clientèle 2 spécialistes
Plus d'un an Fin 2013	Montélimar agence A	6 personnes 1 directeur d'agence 1 directeur adjoint 1 responsable clientèle 3 spécialistes
Plus d'un an Fin 2013	Bourgoin	5 personnes 1 directeur d'agence 1 responsable clientèle 3 spécialistes
Plus d'un an Fin 2013	Tignieu	4 personnes 1 directeur d'agence 1 responsable clientèle 2 spécialistes
Plus d'un an Fin 2013	Nyons	6 personnes 1 directeur d'agence 1 directeur adjoint 1 chargé clientèle 3 conseillers
NON	Valence agence B	4 personnes 1 directeur d'agence 1 directeur adjoint 2 conseillers
NON	Crest	6 personnes 1 directeur d'agence 1 directeur adjoint 1 chargé clientèle 3 conseillers
NON	Montélimar agence B	6 personnes 1 directeur d'agence 1 directeur adjoint 1 chargé clientèle 3 conseillers
NON	Chabeuil	4 personnes 1 directeur d'agence 1 directeur adjoint 2 conseillers
NON	Portes les Valence	4 personnes 1 directeur d'agence 1 directeur adjoint 2 conseillers
NON	Guilherand Granges	4 personnes 1 directeur d'agence 1 directeur adjoint 2 conseillers
NON	Bourg Les Valence	4 personnes 1 directeur d'agence 1 directeur adjoint 2 conseillers

Annexe 2 : Les guides d'entretien utilisés

Pour les entrepreneurs institutionnels

Thèmes	Types de questions
Emergence du projet	<p>Comment le projet a-t-il vu le jour ? Qui en est à l'initiative ? Sur quel(s) principe(s) se base-t-il (point de vente)? Aviez-vous des modèles au départ (grande distribution et/ou enseignes spécialisées)? Quels sont les principaux objectifs de ce nouveau modèle ? Avez-vous observé la concurrence ? Comment le projet s'insère-t-il dans la stratégie globale de la Caisse Régionale ? Quelle est la philosophie de la nouvelle organisation commerciale ? Qu'implique-t-elle dans la gestion des compétences et des objectifs commerciaux ?</p>
Lancement du projet	<p>Comment le projet a-t-il été lancé ? Et par qui ? Quels types d'outils avez-vous utilisé pour informer vos collaborateurs ? Qui avez-vous informé en premier ? Comment s'est fait le choix des agences tests ?</p> <p>Comment avez-vous concilié la nouvelle distribution (nouveau concept) et la nouvelle approche commerciale (RC2.0) ?</p>
Accompagnement du changement	<p>Comment avez-vous décidé d'accompagner vos collaborateurs ? Par des formations ? Par des réunions régulières ? Etes-vous allé sur le terrain ? Quels sont les premiers retours concernant les nouvelles agences ? Concernant la nouvelle approche commerciale Quels sont selon vous, les principaux freins à ce changement ? Comment comptez-vous les contourner ? Quelles sont selon vous, les principales motivations ? Comment communiquez-vous avec vos supérieurs/avec vos collaborateurs ?</p>
Prolongement du projet	<p>Comment pensez-vous améliorer ce projet ? Que manque-t-il à votre avis ? Est-il possible de faire des modifications/des adaptations concernant ce projet (modifier certains agencements ou adapter l'approche commerciale)</p>

Pour les collaborateurs

Profil du répondant	Poste occupé Ancienneté Nombre de collaborateurs Age
----------------------------	---

	<p>Sexe Lieu d'activité</p>
Perceptions envers le nouveau concept	<p>Que pensez-vous de ce concept (points forts/points faibles) Qu'est-ce que ce nouveau concept va changer pour vous dans votre travail au quotidien ? Cela vous fait peur/plaisir ? Pourquoi ? Etes-vous indifférent ou adhérez-vous à ce changement ? Que vous apporte ce changement ? (en positifs, en négatifs) ? Ce changement vous paraît-il incontournable pour maintenir la compétitivité de votre entreprise ? Comment percevez-vous actuellement votre métier ? Son évolution ? Vos missions ont-elles évolué suite à ce changement ? Vos perspectives de carrière ? Volume de travail attendu ? Pression aux objectifs ? Travail d'équipe versus individuel Ce changement s'accompagne-t-il d'une mobilité géographique ? de poste ?</p>
L'accompagnement du changement	<p>- <u>Avant sa mise en place (phase de dégel)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Par quels moyens avez-vous été informé de ce changement ? (réunion type grande messe, réunion animée par le directeur d'agence, intranet...) ○ Rôle du manager de proximité ○ Avez-vous reçu une (ou des) formation(s) pour vous aider à gérer ce changement ? (e learning, stages, conférences...) ○ Quel sens donne la direction à ce changement ? ○ Récompenses envisagées : récompenses financières ? perspectives de carrière ? travail plus intéressant ? Plus d'autonomie dans le travail ? ○ Vous sentez-vous prêt pour ce changement ? ○ De quoi auriez-vous besoin pour gérer ce changement ? De la part de la hiérarchie ? De la part de vos collaborateurs ? ○ Qu'est-ce que ce changement va entraîner dans la vision de votre métier ? <p>-</p> <p>- <u>Pendant sa mise en place (le mouvement) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Qu'est-ce ce nouveau concept a changé dans la relation avec votre hiérarchie ? Pourquoi ? ● Qu'est-ce ce nouveau concept a changé dans la relation avec vos collaborateurs ? Pourquoi ? ○ Qu'est-ce ce nouveau concept a changé dans la relation avec vos clients ? Pourquoi ? ○ Changement au niveau des objectifs de l'agence ? objectifs individuels ? objectifs collectifs ? Part de la Rémunération lié à la performance individuelle dans votre rémunération totale ? (en %) Part de la rémunération lié à la performance collective ? ○ Rôle de votre N+1 ? rôle de vos collègues de travail ? (soutien social)

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Evolution de votre emploi suite à ce changement (exigences de travail ? Ressources de travail ?)
Suggestions pour améliorer la gestion de ce changement ?	
Des questions supplémentaires dédiées uniquement aux managers N+1 :	Comment votre rôle a –t-il évolué (ou va évoluer) suite à la mise en place de ce nouveau concept ? A l’égard de vos collaborateurs ? Des clients ? Des outils de gestion ?...