

Louvain School of Management

Comment le partage de données entre les succursales d'une entreprise peut être un atout majeur pour leur efficacité et l'élaboration cohérente de leurs objectifs dans le secteur bancaire ?

Auteures : CONRARD Laurine et LENTINI Mareva
Promoteur : BELLEFLAMME Paul
Année académique 2023-2024
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 120 en sciences de gestion à finalité spécialisée et Master 120
en ingénieur de gestion à finalité spécialisée
Horaire de jour

Déclaration d'utilisation d'outils IA

Au cours de la préparation de ce mémoire de maîtrise, les auteures ont utilisé CHAT GPT dans le but suivant :

1. Reformuler les phrases et chercher des sources scientifiques pertinentes :

Nous avons utilisé CHAT GPT pour, dans un premier temps, nous aider à trouver des articles scientifiques pertinents avec notre sujet et, dans un second temps, pour reformuler certaines de nos phrases ou de nos paragraphes.

2. Après avoir utilisé CHAT GPT, les auteures ont révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. Nous assumons l'entière responsabilité du contenu final présenté dans cette thèse.

En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire de maîtrise reflète notre travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Fait le dimanche 7 juillet 2024



Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, nous remercions sincèrement notre promoteur, Monsieur Paul Belleflamme , pour son accompagnement, ses conseils avisés et son soutien tout au long de cette recherche. Son expertise et sa disponibilité ont été précieuses et ont grandement enrichi notre travail.

Nous souhaitons également remercier nos familles respectives pour leur soutien inconditionnel et leur encouragement tout au long de nos études. Leur amour, leur patience et leur confiance en nous ont été des sources inestimables de motivation.

Nous adressons également un grand merci au maître de stage de Laurine, Madame Christelle Philippe, qui nous a offert l'opportunité de pouvoir mener une étude de cas dans un cadre professionnel enrichissant. Son encadrement bienveillant et ses conseils professionnels nous ont permis de donner une nouvelle dimension à nos recherches.

Table des matières

Introduction.....	1
Revue de littérature.....	4
1. Structure organisationnelle.....	4
1.1. Typologie des structures organisationnelles selon Mintzberg.....	5
1.1.1. Le secteur bancaire.....	6
La bureaucratie à clones.....	6
1.2. De la structure divisionnelle à la structure en réseaux.....	7
2. Le partage de données intra-organisationnel.....	9
2.1. Modes de partages de données intra-organisationnel.....	9
2.1.1. Méthodes physiques.....	9
2.1.2. Technologies de l'information et de la communication.....	9
Les systèmes ERP.....	10
Le Cloud computing.....	10
2.2. Facteurs qui influencent le partage de données en entreprise.....	11
2.2.1. Facteurs de la première couche.....	12
2.2.2. Facteurs de la seconde couche.....	12
2.2.3. Facteurs de la troisième couche.....	13
2.3. Le partage des connaissances.....	13
2.3.1. Connaissances explicites et tacites.....	13
2.3.2. Knowledge management.....	14
2.4. Cadre juridique.....	14
2.4.1. Réglementation Générale sur la Protection des Données (RGPD).....	14
3. La performance en entreprise.....	15
3.1. Construction et diffusion des objectifs.....	16
3.2. Pilotage des objectifs.....	17
3.2.1. Les logiciels EPM.....	17
3.3. Facteurs qui influencent la performance organisationnelle.....	18
3.3.1. La transparence des objectifs.....	18
3.3.2. La qualité du système informatique et des informations.....	18
3.3.3. Le système bureaucratique.....	19
3.3.4. Les différents types de leadership.....	19
3.3.5. Le financement.....	20
Méthodologie de recherche.....	20
Analyse.....	24
1. Partage régulier des résultats.....	24
1.1. Élaboration des objectifs.....	24
1.2. Pilotage des objectifs.....	26
1.3. Transparence et cohérence des objectifs.....	27
2. Centralisation et diffusion des objectifs.....	28
2.1. Amélioration de la performance des employés.....	28
2.2. Importance de la qualité des systèmes informatiques.....	29

2.3. Interprétation pertinente des données.....	30
3. Partage d'expériences et de connaissances.....	31
3.1. Culture organisationnelle.....	31
3.2. Système bureaucratique.....	32
3.3. Législation et environnement.....	34
Tableau récapitulatif.....	34
Conclusion.....	37
Bibliographie.....	41
Table des illustrations.....	50
Annexes.....	51
Annexe 1 : Présentation du groupe BNP Paribas Fortis.....	51
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	53
Annexe 3 : Interview Thibaut Cornet.....	54
Annexe 4 : Interview Christelle Philippe.....	68
Annexe 5 : Interview Jérémy Barsi.....	89

Introduction

Dans un monde où les contours de l'entreprise moderne sont sans cesse redéfinis par la globalisation et la digitalisation, la transmission d'informations et de données devient un élément clé du succès de toute organisation. Le défi ne se limite plus à l'accumulation d'informations, mais à leur transmission efficace au sein d'organisations souvent complexes. À travers ce mémoire, nous allons tenter d'explorer comment le partage de données peut devenir un levier puissant pour l'harmonisation des objectifs entre une maison-mère et ses succursales.

Au vu de nos premières recherches sur le partage de données au sein de succursales d'entreprise, nous avons remarqué un manque de sources traitant ce sujet de manière complète. En effet, de nombreux articles abordent le point de vue du partage de données intra-organisationnel sous toutes ses formes, toutefois, nous n'en avons trouvé que très peu faisant le lien avec les succursales d'entreprises. Nous avons alors pris la décision d'apporter notre pierre à l'édifice en nous concentrant sur une question de recherche portée sur ce type d'organisation. Nous avons ciblé le secteur bancaire, qui est un secteur complet et propre à lui-même. D'un point de vue managérial, il nous a semblé pertinent d'étudier l'impact de ce partage de données sur la performance et l'élaboration des objectifs, qui apparaissent comme la plaque tournante de toute entreprise. Grâce à l'ensemble de ces observations, nous avons pu construire la question de recherche suivante : "Comment le partage de données entre les succursales d'une entreprise peut-il être un atout majeur pour leur efficacité et l'élaboration cohérente de leurs objectifs dans le secteur bancaire? "

Pour tenter de répondre à cette question, nous commencerons par établir un cadre théorique, que nous approfondirons grâce à de nombreux articles scientifiques. Cette revue de littérature se divisera en trois parties majeures. La première grande partie se concentrera sur la structure organisationnelle. Nous appuierons nos recherches sur le concept de typologie des structures fondé par Mintzberg en 1979. Grâce à ce modèle, nous allons pouvoir comprendre la structure organisationnelle d'une entreprise du secteur bancaire de type maison-mère/succursales et pouvoir ensuite aborder son évolution.

Dans la seconde partie, nous nous intéresserons au partage de données intra-organisationnel. Nous aborderons le partage sous deux formes : physique et numérique. Pour comprendre quels facteurs influencent ce partage de données, nous nous baserons sur le diagramme en trois couches de Yang et Maxwell (2011b). Enfin, une autre forme de partage sera abordée, celle du partage des connaissances basé sur le processus de knowledge management. Le secteur bancaire étant amené à partager des données sensibles, il sera important d'évoquer les normes juridiques qui l'encadrent.

La troisième et dernière partie composant notre revue de littérature se concentrera sur la performance en entreprise. Tout d'abord, nous parlerons de l'élaboration et de la diffusion des objectifs pour ensuite aborder le pilotage de ceux-ci et des logiciels le permettant. Nous clôturerons alors avec les facteurs ayant une influence sur la performance en entreprise.

Concernant la phase finale de réponse à notre question de recherche, nous mènerons une étude croisée de la revue de littérature et d'une étude de cas menée au sein d'une agence du groupe BNP Paribas Fortis (voir annexe 1). L'ensemble des informations et données récoltées au travers de ce processus nous permettra d'émettre des réponses hypothétiques à notre problématique. Dès lors, nous explorerons plus en détails trois pistes. Tout d'abord, concernant l'importance du partage régulier des résultats, nous mettrons en lumière la nécessité d'établir des objectifs cohérents et adaptés aux spécificités locales des agences. Nous soulignerons également l'importance d'une transparence accrue des objectifs pour aligner les efforts des collaborateurs et renforcer leur engagement. De plus, nous examinerons l'utilisation d'outils de gestion de la performance. Enfin, nous montrerons comment la flexibilité dans l'application des directives permet aux agences de s'ajuster aux réalités locales, tout en maintenant une ligne directrice commune pour garantir la cohérence des objectifs.

La seconde piste d'exploration portera sur la centralisation et la diffusion des données. À travers celle-ci, nous analyserons comment la diffusion des données influence la performance des employés en agence, en facilitant une vision globale et actualisée des résultats, permettant ainsi des ajustements stratégiques. Nous discuterons également de l'importance de la qualité des systèmes informatiques pour garantir la sécurité des données et améliorer la performance organisationnelle. Enfin, nous mettrons en évidence la nécessité d'une interprétation pertinente des données, soulignant

l'importance de fournir des informations claires et contextualisées pour soutenir la prise de décision et optimiser la performance globale de l'organisation.

Finalement, la dernière piste portera sur le partage d'expériences et de connaissances. Nous explorerons comment ce partage influence la culture organisationnelle et impacte la performance des employés, notamment à travers des initiatives visant à favoriser la collaboration et l'évaluation collective des performances. Nous analyserons également les effets d'un système bureaucratique strict sur la communication et la collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques et départements. Enfin, nous examinerons l'influence des législations, comme le RGPD, et de l'environnement organisationnel propre à chaque entité sur le partage d'informations, et sur la manière dont ces facteurs peuvent ralentir ou faciliter ce partage.

En conclusion, nos études ont montré que le partage régulier des données offre une vision cohérente des performances, permettant une adaptation des objectifs aux réalités locales. La circulation verticale et continue des données permet des ajustements en temps réel, rendant les objectifs réalistes et évitant le découragement des employés. La centralisation et la diffusion des données via des systèmes informatiques performants améliorent la réactivité et l'efficacité opérationnelle en fournissant des informations claires et contextualisées. Enfin, le partage d'expérience et de connaissances favorise une culture organisationnelle améliorant l'efficacité par la collaboration et l'alignement des efforts vers des objectifs communs. Réduire le nombre de couches managériales et minimiser les divisions excessives entre départements est essentiel pour faciliter ce partage. Enfin, il est crucial de tenir compte du cadre législatif et de l'environnement de l'organisation pour assurer la conformité et l'efficacité des initiatives.

Revue de littérature

Nous avons organisé notre revue de littérature en trois grandes sections. La première partie sera consacrée aux structures organisationnelles afin de décrire l'organisation du secteur bancaire. Dans la deuxième partie, nous nous intéresserons au partage de données intra-organisationnel pour ensuite aborder le thème de la performance en entreprise et de l'élaboration des objectifs.

Après avoir étudié chacune des parties de manière approfondie, nous pourrons ensuite les relier pour, d'une part, comprendre comment les données circulent au sein de ce type de structure organisationnelle et, d'autre part, analyser les impacts sur la performance et l'élaboration des objectifs dans le secteur bancaire pour en tirer des hypothèses et des conclusions managériales.

1. Structure organisationnelle

Les structures organisationnelles sont le pilier de toute organisation bien conçue. Elles permettent d'établir un cadre pour la gestion des entreprises en définissant les activités, les objectifs à atteindre et en facilitant la communication pour améliorer la prise de décision et la performance. Les structures organisationnelles ont beaucoup évolué pour s'adapter aux environnements économiques, technologiques, sociaux et culturels au fil du temps.

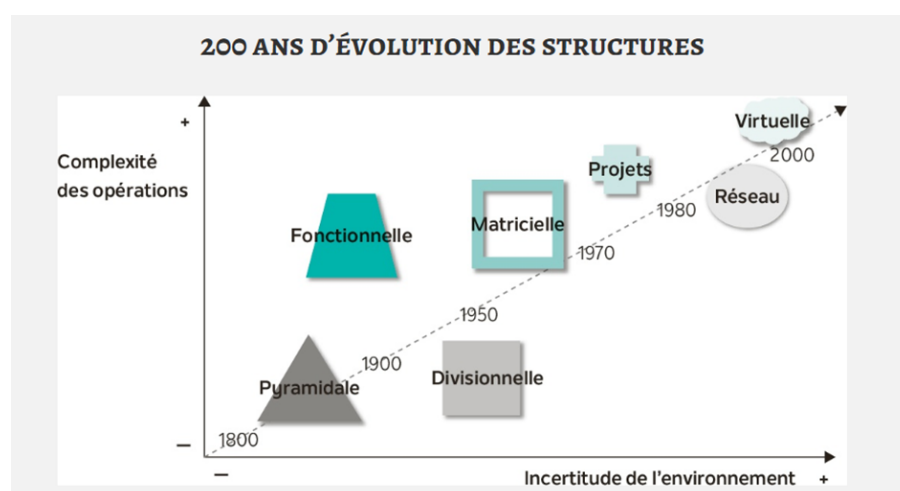


Figure 1: "200 d'évolution des structures" (Giboin Bertrand, 2019)

1.1. Typologie des structures organisationnelles selon Mintzberg

Mintzberg (1979) propose une typologie des structures organisationnelles se basant sur cinq composantes reliées entre elles pour échanger des flux de natures différentes :

- Le centre opérationnel (production);
- Le sommet stratégique (direction);
- La ligne hiérarchique (manager);
- Le support logistique;
- La technostucture (standardisation du travail).

Sur base de cette approche, Mintzberg (1979) énumère cinq configurations organisationnelles majeures, chacune avec des modèles et des composantes de coordination dominantes (voir fig.2).

	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Forme divisionnelle	Adhocratie
Elément clé de l'organisation	Sommet stratégique	Technostucture	Centre opérationnel	Ligne hiérarchique	Fonctionnel de support (avec le centre opérationnel dans le cas d'une adhocratie d'exploitation)
Mode principal de coordination	Supervision directe	Standardisation des tâches	Standardisation des compétences	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel
Age et taille de l'organisation	Organisation plutôt jeune et de petite taille	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Variables	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Organisation le plus souvent jeune ; taille variable
Environnement	Simple et dynamique	Simple et stable	Complexe et stable	Relativement simple et stable	Complexe et dynamique
Système technique	Simple	Peu complexe	D'ordinaire peu complexe	Variable selon les divisions	Le plus souvent complexe

Figure 2 : Grille des configurations organisationnelles selon Henry Mintzberg (1979)

Selon Mintzberg (1979), les diverses composantes et paramètres d'une organisation ont tendance à s'aligner dans des ensembles cohérents, qu'on appelle des configurations organisationnelles. Autrement dit, même si une organisation n'est pas configurée volontairement ou consciemment, elle est tout de même attirée vers une certaine

configuration, du simple fait de l'interdépendance des composantes et paramètres organisationnels. On retrouve des données de contexte, des facteurs de contingences relatifs à l'âge de l'organisation, sa taille, la technologie employée et bien d'autres caractéristiques d'environnement.

Dans un second ouvrage, Mintzberg (1983) complétera son analyse en introduisant une sixième composante de l'organisation, la culture, qui comprend les croyances ainsi que les modes d'action et de pensée partagés par les membres de l'organisation. Il ajoutera également un sixième mode de coordination, la standardisation des normes qui conduit les participants à agir selon le même ensemble de croyances. Cela l'amènera à identifier deux autres configurations :

- L'organisation missionnaire : où la culture joue un rôle essentiel et où le contrôle est principalement basé sur des normes.
- L'organisation politique : où le fonctionnement de l'organisation est dominé par les jeux politiques entre les participants.

1.1.1. Le secteur bancaire

La bureaucratie à clones

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous focalisons sur le secteur bancaire qui caractérise une organisation qui lie une banque/siège social avec plusieurs agences. Pour qualifier ce type d'organisation, nous sollicitons le terme succursale défini par Mauguet (2024) comme une entreprise secondaire créée et gérée par une société-mère, généralement implantée dans un autre espace géographique, exerçant la même activité que sa maison mère et agissant toujours en son nom .

Le secteur bancaire combinant les éléments de plusieurs types de structures, Mintzberg (1979) propose comme variante une structure hybride nommée bureaucratie à clones qui combine la bureaucratie mécaniste et la forme divisionnelle.

Pour comprendre ce concept, il est nécessaire de décrire plus en détail ces deux types de structure:

- Bureaucratie mécanique : on la retrouve dans les organisations dédiées à des tâches répétitives et relativement simples, comme les entreprises qui fabriquent des produits manufacturés ou de masse. La principale méthode de coordination consiste à standardiser les tâches, ce qui explique le rôle crucial de la technostructure qui dépend précisément de cette standardisation.
- Forme divisionnelle : cette forme existe dans une organisation dans laquelle les différentes activités sont divisées en grands domaines et où chaque domaine est confié à un département différent qui est responsable de ses résultats. Les éléments clés de l'organisation sont cette fois les lignes hiérarchiques et la coordination basée sur la standardisation des résultats. Ce type de configuration est le plus couramment utilisé par les grandes entreprises aux activités diversifiées.

Gadrey (1989), dans son ouvrage, synthétise la bureaucratie à clones comme des divisions quasiment semblables, géographiquement dispersées et fortement dominées par un sommet organisateur.

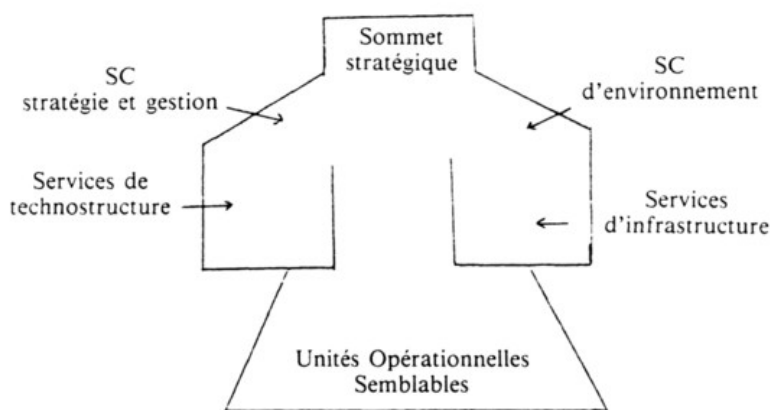


Figure 3 : Schéma de la bureaucratie à clones (Gadrey 1989)

1.2. De la structure divisionnelle à la structure en réseaux

Comme nous pouvons le constater dans la figure 1, les structures organisationnelles ont beaucoup évolué avec le temps. L'émergence de la communication numérique et

d'Internet a donné naissance à de nouvelles formes d'organisation qui se font via des équipes dispersées géographiquement, travaillant ensemble de manière virtuelle.

L'évolution d'une structure divisionnelle vers une structure en réseau peut être motivée par plusieurs facteurs, comme les changements dans l'environnement commercial, les avancées technologiques et les impératifs stratégiques. Dans une structure divisionnelle, chaque division est généralement autonome et responsable de ses propres résultats, avec un degré significatif d'indépendance par rapport aux autres divisions. En revanche, dans une structure en réseau, bien que les entités puissent être indépendantes, elles sont souvent interconnectées et interdépendantes, travaillant ensemble pour atteindre des objectifs communs.

En effet, étant apparu plus récemment, le type de structure en réseaux est caractérisé par sa capacité d'innovation, sa flexibilité de coordination et sa recherche de cohésion globale qui en font une structure adaptée aux environnements turbulents comme le secteur bancaire (Tran Astrid, 2023).

Comme Giboin (2019) a pu l'évoquer dans son ouvrage « La boîte à outils de la stratégie », les structures en réseaux organisent l'écosystème d'une entreprise. On y retrouve alors les réseaux internes et les réseaux partenaires. En constante transformation, ce réseau est constitué de pôles autonomes (unités opérationnelles ou supports) et de liaisons entre ces pôles (collaboration entre unités). Les entreprises sont alors gérées depuis leurs centres stratégiques par des managers.

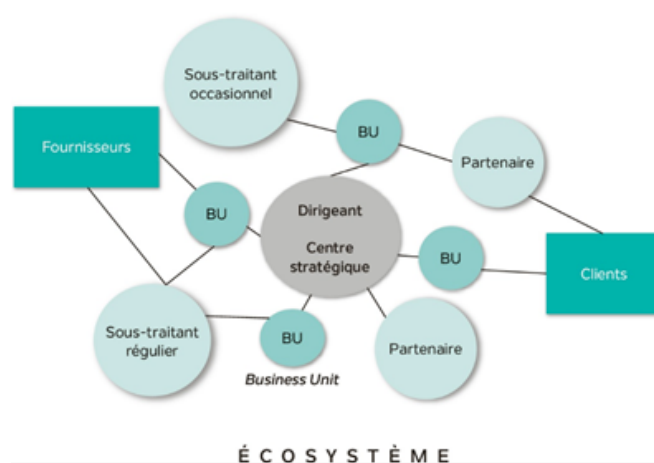


Figure 4 : Schématisation de la structure en réseaux dans un écosystème (Giboin, 2019)

2. Le partage de données intra-organisationnel

Ce mémoire étudiant la structure organisationnelle spécifique aux succursales d'entreprises et aux objectifs qui leur sont propres, nous nous intéresserons donc à un partage de données dit "intra-organisationnel".

Letourmy (2023) approfondit ce concept en admettant que toute organisation disposant de plusieurs entités opérationnelles peut exploiter le partage de données intra-entreprise pour améliorer la communication en brisant les silos de données et en partageant des informations pertinentes entre différentes équipes. Cela permet de rationaliser les processus, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et l'allocation des ressources, mais aussi la prise de décision.

2.1. Modes de partages de données intra-organisationnel

2.1.1. Méthodes physiques

Avec l'essor de la technologie, les entreprises utilisent de plus en plus de moyens numériques pour partager leurs données en interne. Cependant, il est opportun de faire mention des méthodes plus classiques utilisées pour le partage de données et d'informations intra-organisationnelles. Le transfert d'informations peut se faire à l'écrit ou à l'oral lors de réunions entre les différentes divisions de l'entreprise. L'utilisation de ces méthodes peut comporter certains obstacles comme la quantité de données qui est limitée, la retranscription des informations transmises à l'oral qui peut être complexe ou encore la sécurité dans le stockage de ces données (Kouakou, 2018).

2.1.2. Technologies de l'information et de la communication

Comme mentionné ci-dessus, ces évolutions ont favorisé les moyens numériques, notamment dans le partage de données. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) intra-organisationnelles sont définies par Savitskie (2007, p. 456) comme des pratiques utilisées pour partager des informations au sein d'une entreprise. En général, cela inclut les bases de données et les applications qui facilitent l'intégration

des opérations financières, comptables et de la chaîne d'approvisionnement, avec un accent particulier sur les systèmes logistiques.

Les TIC vont notamment améliorer la capacité de traitement des données et la qualité de l'information grâce à un processus d'automatisation et de centralisation des données mis en place en interne dans l'organisation (Zhang, 2015).

Notons que différentes TIC peuvent être utilisées de manière complémentaire pour former une infrastructure de partage de données intra-organisationnelle complète et plus robuste.

Les systèmes ERP

Les systèmes d'Enterprise Resource Planning (ERP) sont une solution informatique qui fournit une automatisation et une intégration de la gestion des tâches quotidiennes relatives à l'entreprise. Chaque module ERP est généralement conçu pour un secteur d'activité spécifique, mais tous utilisent les mêmes données pour répondre aux besoins de l'entreprise. Les modules pour les finances, la comptabilité, les ressources humaines, les ventes, les achats, la logistique et la chaîne d'approvisionnement sont souvent les premiers à être mis en œuvre. Les entreprises peuvent commencer par un module sélectionné et ajouter d'autres modules si nécessaire.

Il est important de mentionner qu'il existe une multitude de logiciels informatiques types ERP sur le marché permettant une gestion plus approfondie de chaque secteur d'activité pour assurer une collaboration complète au sein de l'organisation et une prise de décision optimale (SAP, s. d.-b).

Le Cloud computing

Le Cloud computing ou informatique en nuage est une technologie de mise à disposition de ressources informatiques, permettant de stocker un nombre illimité de données ou d'accéder à des services informatiques via Internet plutôt que sur un système de stockage local. Le Cloud computing repose sur des connexions entre les utilisateurs et les fournisseurs de services. Les fournisseurs de services stockent les données et les applications sur des machines physiques dans des data centers (*What-is-cloud-computing*, s. d.-b).

Il existe trois types de Cloud :

Le Cloud privé : il peut être aussi qualifié de Cloud d'entreprise. L'organisation dans laquelle il est déployé gère son infrastructure, ce qui offre un niveau supérieur en termes de sécurité des données

Le Cloud public : il est détenu et géré par le fournisseur du Cloud. Les serveurs sont situés dans le data center du fournisseur et sont accessibles via Internet.

Le Cloud hybride : ce type de Cloud est un mix du privé et du public, il est détenu et géré par le fournisseur, mais les données sensibles peuvent être stockées sur un data center privé.

Un système ERP peut être hébergé sur un Cloud pour maximiser la centralisation des données, augmenter la sécurité et réduire les coûts.

2.2. Facteurs qui influencent le partage de données en entreprise

Dans un contexte de partage des données intra-organisationnel, il peut s'avérer complexe voire impossible d'attribuer une valeur marchande à ces données et d'imposer ou de mettre en application le partage entre les différents acteurs au sein de l'entreprise (Barua et al., 2007). De nombreux facteurs exercent une influence directe sur le transfert d'informations au sein d'une organisation. Yang et Maxwell (2011b) sont à l'origine d'un modèle reprenant les facteurs influençant le partage de données intra-organisationnel sous forme d'un diagramme en trois couches (voir fig. 5).

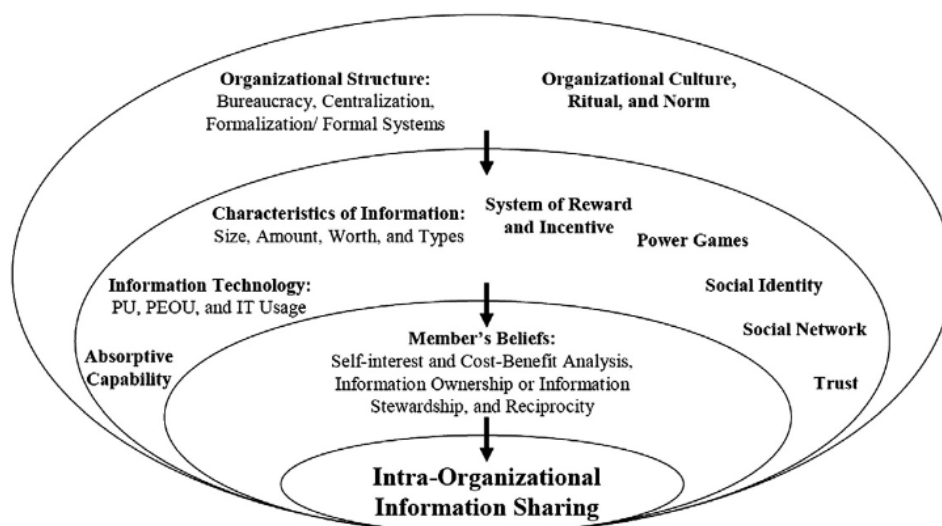


Figure 5 : facteurs influençant le partage d'informations intra-organisationnel (Yang & Maxwell, 2011b)

2.2.1. Facteurs de la première couche

La couche supérieure reprend les facteurs liés aux caractéristiques propres à l'organisation. Un système bureaucratique peut avoir des conséquences sur le partage de données au sein de l'entreprise. Une organisation régie par des règles bien établies en matière de partage de données favorise évidemment le partage. Cependant, un système hiérarchique trop prononcé peut réduire le partage de données en limitant l'autonomie des membres de l'organisation. Dans une vision plus horizontale et départementale, une division trop prononcée des départements de l'entreprise peut représenter un frein à la collaboration et à la communication entre ceux-ci.

Le partage de données peut également dépendre de la culture organisationnelle. Une culture qui est axée sur l'individualisme et la réalisation d'objectifs personnels plutôt que communs ne va pas favoriser l'esprit de partage chez les membres de l'organisation.

2.2.2. Facteurs de la seconde couche

Dans cette deuxième couche se trouvent les facteurs humains et comportementaux influencés directement par les caractéristiques propres à l'organisation.

Les systèmes de récompenses et de bonus mis en place au sein d'une entreprise peuvent avoir un impact positif sur le partage des informations ainsi que sur la qualité des

informations partagées. À contrario, les données sont perçues comme une plus-value qui peut élever le pouvoir des membres de l'organisation et implanter un environnement de compétition qui peut réduire le partage de ces données.

La création de réseaux entre les différentes divisions d'une entreprise est importante pour promouvoir le partage de données. Les réseaux sociaux font référence aux contacts, aux communications et aux interactions entre les groupes qui favorisent les relations et la confiance pour améliorer les comportements de partage.

L'intégration de logiciels de partage de données peut influencer les intentions de partage. L'acceptation par les membres de l'organisation de ces logiciels dépend grandement de la complexité de la prise en main ainsi que des attentes de performance qui en découlent.

2.2.3. Facteurs de la troisième couche

Dans la couche inférieure se trouvent les convictions personnelles des membres d'une même organisation. Le partage des données crée un dilemme social où les intérêts personnels entrent en conflit avec les intérêts collectifs. Par exemple, le partage de connaissances tacites nécessite du temps et des efforts de préparation et peut conduire à des demandes supplémentaires d'informations et d'assistance qui peuvent demander du temps et des ressources complémentaires.

2.3. Le partage des connaissances

Nous avons jusqu'ici étudié le partage de données au sein des organisations. Il nous a cependant semblé opportun de consacrer un point sur le partage des connaissances intra-organisationnel. Le partage ou transfert des connaissances dans une organisation est défini comme le processus par lequel une unité d'entreprise (département, groupe, division) est affectée par l'expérience d'une autre. Il peut se quantifier en mesurant le changement dans la performance (Argote et al., 2000).

2.3.1. Connaissances explicites et tacites

Dans la littérature, les connaissances sont souvent divisées en deux groupes distincts : les connaissances dites explicites et les connaissances dites tacites. La connaissance explicite est tangible et facilement codifiable. Elle peut être exprimée sous forme de chiffres, de formules, de graphiques ou de mots. La connaissance tacite est à l'inverse basée sur l'expérience d'un membre ou d'un groupe, elle est donc plus subjective et difficile à communiquer (Yang et al., 2011).

2.3.2. Knowledge management

Le knowledge management ou gestion des connaissances en français est un processus d'optimisation de l'expertise collective d'une entreprise pour améliorer la performance de l'organisation et obtenir un avantage concurrentiel. Le processus de knowledge management va de la capture et du stockage des connaissances jusqu'à sa redistribution et son utilisation dans l'entreprise. Les connaissances sont considérées comme une ressource difficile à imiter et un facteur pouvant améliorer la position concurrentielle sur le long-terme (Farooq, 2009).

2.4. Cadre juridique

2.4.1. Réglementation Générale sur la Protection des Données (RGPD)

Depuis le 25 mai 2018, le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) est entré en vigueur dans toute l'Union Européenne pour réguler la collecte et le traitement des données des citoyens de l'UE par les entreprises et les organismes publics. Le secteur bancaire a dû lui aussi s'y conformer et les organisations ont dû revoir leurs dispositifs de sécurité en matière de collecte et de traitement des données (Daymier, 2019).

Ce règlement s'applique sur plusieurs niveaux :

- La collecte des données (consentement préalable du client) ;
- Le stockage des données (possibilité de suppression ou de rectification des données par le client) ;

- L'analyse des données (transparence sur l'utilisation des données).

3. La performance en entreprise

Pendant longtemps, la performance des entreprises a été considérée comme un concept unidimensionnel mesuré uniquement par le profit de par le poids des dirigeants dans le processus de décision. Dans une optique comme celle-ci, la performance vise essentiellement le niveau d'enrichissement des actionnaires ce qui, à long terme, peut mener à la démotivation des salariés, bien que ceux-ci jouent un rôle actif dans la création de valeur (Saulquin & Schier, 2007).

La vision de la performance comme simple « outil de mesure » semble être limitée, car elle adopte une perspective statique de l'entreprise, visant principalement à évaluer la performance économique. C'est pourquoi il est essentiel de considérer la performance des entreprises comme un concept multidimensionnel comportant autant de facettes qu'il existe d'acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (Salgado, 2013). Par exemple, pour un dirigeant d'entreprise, sa vision de la performance peut être la rentabilité ou la compétitivité de son organisation ; pour un employé, elle peut être l'environnement de travail ; et pour un client, la qualité des services (Saulquin & Schier, 2007).

Marion et al. (2012) ont mis au point une grille de lecture de la performance basée sur quatre principes fondamentaux :

- L'efficacité (représente la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en ajustant les résultats en fonction d'eux) ;
- L'efficience (établit une corrélation entre les résultats et les ressources, en associant un indicateur de performance à un indicateur de mesure des investissements) ;
- La cohérence (reflète l'équilibre des éléments essentiels de l'organisation afin de mesurer sa performance en comparant les objectifs aux ressources disponibles) ;

- La pertinence (relie les objectifs ou les ressources aux contraintes de l'environnement).

Selon Salgado (2013), l'analyse de la performance sera principalement axée sur la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs lorsqu'elle est considérée comme le résultat d'une action. Dans le cadre de ce travail, nous nous concentrerons donc sur la corrélation entre la performance des entreprises et l'élaboration de leur objectif.

3.1. Construction et diffusion des objectifs

L'importance de l'instauration d'objectifs a été prouvée à de nombreuses reprises par des chercheurs que ce soit dans le domaine entrepreneurial, mais également psychologique, comme l'évoque Delabre (2021). Ceux-ci permettent d'évoluer dans un environnement cadré et favorable à la recherche de la performance. Dès lors, il est important de comprendre comment ceux-ci sont construits en entreprise, mais également diffusés, car des objectifs mal communiqués peuvent avoir l'effet inverse qu'espéré.

Généralement, dans le monde entrepreneurial, on retrouve le processus appelé "*top-down*" (Jackson, 2020). Dans celui-ci, les dirigeants :

- a. Définissent une vision et des ambitions pour le futur de l'entreprise ;
- b. Choisissent la stratégie à adopter pour réaliser cette vision ;
- c. Déclinent leur vision en objectifs stratégiques, plus simples à diffuser et à contrôler;
- d. Affectent les ressources nécessaires à l'accomplissement de ces objectifs ;
- e. Choisissent des indicateurs stratégiques pour mesurer le niveau d'accomplissement des objectifs stratégiques.

Ces étapes sont primordiales. En effet, la formulation des objectifs est extrêmement importante étant donné qu'elle conditionne en grande partie la cohérence et le succès du système de pilotage dans sa globalité. Autrement dit, le contrôle d'une activité est indissociable de sa préparation.

Ensuite, les dirigeants vont s'appuyer sur l'encadrement, c'est-à-dire les managers, afin de diffuser les objectifs dans l'organisation. À ce stade du processus, les managers et leurs équipes devront alors, jour après jour, travailler dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par la direction, tout en utilisant les ressources dont ils disposent, de la meilleure des façons. Ils concourent donc ensemble à améliorer la performance globale de l'entreprise (Jackson, 2020).

3.2. Pilotage des objectifs

Néanmoins, l'étape d'instauration et de diffusion de ces objectifs ne suffit pas, il faut ensuite suivre l'évolution de ceux-ci, rester attentif pour pouvoir adapter les stratégies en fonction des résultats. Cette étape est souvent connue sous le nom de pilotage. Le pilotage fait référence à *"l'art de guider une organisation vers la réalisation de sa vision et de ses objectifs stratégiques"* (Pommeret Benoit, 2021).

Dans un environnement instable et en constante évolution, le pilotage de l'efficacité doit s'appuyer sur un système de contrôle, mettant l'accent sur l'orientation plutôt que sur les comportements futurs, à la mesure des résultats passés. Pour cela, ce pilotage doit être élaboré selon les attentes des différentes parties prenantes. Il doit également permettre la construction des objectifs de la firme et pour cela, des indicateurs adaptés doivent lui être associés (Ambada, 2000).

3.2.1. Les logiciels EPM

Il existe différents systèmes de pilotage mais il est important de souligner que ceux-ci ne peuvent être efficaces que s'ils sont continuellement alimentés par un flux de données pertinentes (Edelist, 2023).

Dans ces différents systèmes, nous pouvons notamment évoquer les logiciels EPM (Enterprise Performance Management). Ceux-ci permettent, une fois les données internes et externes à l'entreprise récoltées, de fournir une image globale fiable mais ponctuelle de la performance d'une entreprise.

On comprend dès lors que tout système de pilotage est basé sur les trois éléments suivants : des objectifs définis à l'avance avec précision, un dispositif de mesures reprenant des indicateurs et ensuite des actions correctrices (Edelist, 2023). Ces

éléments permettront de mobiliser l'attention des responsables et de leurs équipes sur les priorités afin qu'ils améliorent les résultats à tous les niveaux de l'organisation : stratégie, gestion et exploitation.

3.3. Facteurs qui influencent la performance organisationnelle

La quête de la performance organisationnelle est un objectif central pour toute entreprise, mais elle est confrontée à divers facteurs qui peuvent entraver son atteinte, ou à l'inverse la favoriser. Ces facteurs sont souvent liés à des éléments internes et externes que les entreprises doivent gérer avec soin. On peut relever par exemple la transparence, la qualité des systèmes informatiques mais également des données qui les alimentent. On relève aussi les systèmes bureaucratiques, les différents styles de leadership et enfin le financement de ces processus. Nous allons développer ci-dessous comment ceux-ci peuvent s'avérer être un obstacle à la performance de l'entreprise, ou au contraire, un atout s'ils sont bien gérés.

3.3.1. La transparence des objectifs

Si la définition d'une stratégie et sa déclinaison en objectifs individuels réalisables sont essentielles pour améliorer les performances de l'organisation, elles ne sont pas suffisantes. Selon Berggren et Bernshteyn (2007), la transparence des objectifs facilite la coopération entre les employés sans qu'une intervention managériale soit nécessaire. De plus, la transparence des objectifs permet aux employés de mieux comprendre leurs objectifs personnels et les objectifs des autres employés, ce qui réduit l'intensité du travail qui passerait autrement inaperçue et augmente l'efficacité.

3.3.2. La qualité du système informatique et des informations

Ali et Younes (2013) ont démontré l'importance d'avoir un système informatique et des données de qualité en montrant la relation positive avec la performance organisationnelle. Un système de traitement de données performant produit des informations avec une qualité élevée ce qui aide les organisations à gérer les processus commerciaux et à prendre des meilleures décisions qui auront un impact direct sur la performance organisationnelle.

Dans cette optique, un article publié par Deloitte en 2022 a permis d'avertir sur l'obsolescence technologique. En effet, suite à une étude menée au sein de leurs équipes, ils affirment que l'obsolescence technologique peut constituer une limite significative à l'atteinte des objectifs et à l'efficacité d'une entreprise. Lorsqu'une entreprise utilise des technologies dépassées, elle risque de voir sa productivité diminuer en raison de systèmes lents et inefficaces. De plus, des technologies obsolètes peuvent ne pas être compatibles avec les nouvelles normes et exigences du marché, ce qui peut entraîner des retards et des coûts supplémentaires pour la mise à niveau ou le remplacement des systèmes.

3.3.3. Le système bureaucratique

Dans son article, Bonsu (2024) cite Weber (1947) pour définir la bureaucratie comme un type de structure organisationnelle qui se distingue par une autorité hiérarchique, des règles et des procédures formelles, une division du travail et des interactions impersonnelles. L'impact d'un système bureaucratique sur la performance organisationnelle a été étudié et débattu à de nombreuses reprises dans la littérature. Les avis divergent quant à l'effet de la bureaucratie: son aspect positif améliorerait la performance en y apportant de la rationalité, de la coordination et de la stabilité, mais à l'inverse, son aspect négatif engendrerait de l'aliénation et de la rigidité (Bonsu, 2024).

3.3.4. Les différents types de leadership

Les différents types de leadership peuvent impacter le fonctionnement d'une organisation et par conséquent, son habilité à atteindre ses objectifs. Dans son article, Brown (2023) met en évidence les différents types de leadership et l'impact des formes de direction sur les résultats des employés. Le leadership autocratique, dans lequel le directeur prend toutes les décisions sans consulter ses employés, peut étouffer la créativité et l'innovation au sein de l'équipe. Ce mode de direction peut provoquer un sentiment de démotivation et de sous-évaluation de la part des employés ce qui peut réduire leur engagement et leur productivité. D'autre part, il souligne qu'un leadership trop permissif, aussi appelé "laissez-faire", peut être le résultat d'un manque de direction et de cohérence qui peut, à terme, désorienter les employés et diminuer leur performance. Dans un cas comme celui-ci, les objectifs peuvent ne pas être clairement définis et donc suivis, ce qui entraîne une inefficacité opérationnelle. Pour finir, il décrit

le leadership transactionnel où des incitations et des pénalités sont utilisées pour motiver les employés. Cette forme de direction peut conduire à un environnement de travail limitant les initiatives et l'innovation car les collaborateurs sont récompensés en faisant ce qu'ils ont à faire sans aller au-delà des attentes.

3.3.5. Le financement

Nous venons de relever de nombreuses limites et souligner que faire face à celles-ci est un défi quotidien. Néanmoins, ce défi a un coût non négligeable. Que ce soit pour rester à la pointe technologique, pour mettre en place les meilleures stratégies managériales ou pour engager des personnes compétentes dans la gestion de ces objectifs, cette implémentation représente, dans tous les cas, un coût important. En effet, l'ambition de transformer une entreprise en une entité hyper performante ne se réalise pas sans coûts significatifs, ce qui peut potentiellement limiter son efficacité ou la réalisation de ses objectifs à long terme (Taylor, 2024). Les entreprises qui s'efforcent d'adopter les technologies les plus avancées, d'optimiser leur efficacité opérationnelle et d'attirer et de maintenir les meilleurs talents font face à des investissements considérables en termes de ressources financières, de temps et de capital humain. Ces investissements peuvent parfois dépasser les capacités de l'entreprise à absorber le changement ou à gérer les risques associés à l'innovation rapide.

Méthodologie de recherche

Après avoir effectué toutes les recherches théoriques requises pour une bonne compréhension de notre question de recherche, nous en avons retiré les éléments pertinents pour la suite de notre analyse.

Nous avons tout d'abord cerné le fonctionnement de la structure organisationnelle d'une entreprise de type maison-mère/succursales dans le secteur bancaire. Une telle organisation possède une structure organisationnelle qui peut être caractérisée de bureaucratie à clones ou de structure en réseaux, comme analysé avec le concept de

Mintzberg (1979). Bien que chaque succursale jouisse d'une certaine autonomie dans ses stratégies, elles sont régies par une ligne directrice et des objectifs communs.

Grâce au diagramme en trois couches de Yang et Maxwell (2011b), nous savons que la structure de l'entreprise peut avoir un impact sur le partage des données au sein d'une entreprise. En raison du fonctionnement bureaucratique de ce type d'organisation, les informations circulent majoritairement de façon verticale avec une communication horizontale entre les différents départements qui peut se montrer parfois limitée de par la forte division en silo.

Nous avons également analysé la dimension de la performance et des objectifs, de leur conception à l'importance de leur pilotage. Une fois que les objectifs sont élaborés en haut du système hiérarchique de l'organisation, ils sont diffusés aux managers à l'aide d'un logiciel EPM (Edelist, 2023) qui va leur permettre d'adapter leur marge de manœuvre pour les atteindre et d'améliorer la performance globale de l'entreprise (Jackson, 2020).

Tout au long de nos recherches, nous nous sommes intéressées aux nombreux facteurs qui peuvent influencer le partage de données et donc la performance au sein de l'organisation. Nous avons ensuite choisi les plus pertinents et cohérents avec le type d'entreprises sur lequel nous travaillons. Dans le cadre du partage de données intra-organisationnel, nous nous sommes penchées sur le diagramme en trois couches de Yang et Maxwell (2011b), comme évoqué plus haut, et nous avons ensuite fait des liens avec la performance pour en faire ressortir des facteurs communs aux deux points de vue. C'est pourquoi nous nous sommes intéressées aux systèmes bureaucratiques Bonsu (2024), aux logiciels informatiques (Ali et Younes, 2013) ainsi qu'aux différents types de leadership (Brown, 2023) qui peuvent avoir une influence sur le partage de données et en parallèle sur la performance et les objectifs.

Pour avoir une vision théorique plus approfondie, nous avons fait des recherches complémentaires sur d'autres facteurs qui pourraient se montrer pertinents comme la transparence des objectifs (Berggren et Bernshteyn, 2007) et le financement (Taylor, 2024) avec lesquels nous pourrions faire des liens par la suite.

Une fois que notre cadre théorique a été assez approfondi et que nous avons obtenu une vision globale et une compréhension complète de notre question de recherche, nous avons décidé de réaliser une étude sur le terrain en effectuant plusieurs entretiens. Nous avons alors réalisé un guide d'entretien (voir annexe 2) qui traite une à une les trois parties de notre recherche (structure organisationnelle, objectifs et gestions de la performance, partage de données intra-organisationnel).

Pour mener à bien notre étude de cas orientée vers le secteur bancaire, nous avons choisi de réaliser nos entretiens dans la multinationale BNP Paribas Fortis (voir annexe 1), au sein de l'agence d'Ottignies/Louvain-la-Neuve dans laquelle l'une de nous a effectué son stage de fin d'étude. Nous avons choisi de faire trois entretiens avec des membres occupant des rôles diversifiés et ayant des perspectives distinctes vis-à-vis des objectifs fixés par la maison-mère:

- Un expert en investissement, monsieur Thibaut Cornet (voir annexe 3) : Spécialisé dans les relations avec les clients privés, il fournit une perspective axée sur les objectifs relatifs aux investissements et à la gestion de patrimoine.
- La directrice de l'agence, madame Christelle Philippe (voir annexe 4) : En tant que responsable de l'ensemble de l'agence, elle offre une vision stratégique globale et un aperçu des directives et objectifs communiqués par la maison mère.
- Un conseiller professionnel, monsieur Jérémy Barsi (voir annexe 5) : Travaillant principalement avec des clients professionnels, il apporte un éclairage sur les objectifs et les défis liés aux services destinés aux entreprises.

Les données ont été collectées via des entretiens semi-directifs, permettant à la fois de guider la conversation et de laisser les participants s'exprimer librement sur leurs expériences et perceptions. Chaque entretien a duré entre 30 et 45 minutes, couvrant plusieurs thèmes clés tels que le fonctionnement interne de l'entreprise, leur rapport aux objectifs ou encore les systèmes d'informations et de données auxquels ils sont quotidiennement confrontés. Les entretiens ayant été enregistrés, c'est lors de la phase de transcription que nous avons pu analyser plus profondément le contenu de ceux-ci et ainsi identifier les motifs récurrents, les convergences et les divergences dans les réponses des participants, mais également avec notre cadre théorique.

À la suite de ces trois entretiens sur le terrain, nous avons pu confronter nos recherches théoriques aux informations récoltées pour en tirer des hypothèses et tenter de répondre à notre problématique. Il en est ressorti trois points majeurs que nous allons analyser plus en détail dans la prochaine partie :

- Le partage régulier des résultats représente un atout majeur pour l'élaboration des objectifs;
- La centralisation et la diffusion des données impactent positivement la performance des employés;
- Le partage d'expérience et de connaissances favorise une culture organisationnelle axée vers l'amélioration de l'efficacité.

Analyse

Suite à nos entretiens au sein de BNPPF et grâce aux données que nous avons pu récolter, nous avons cherché à mettre en lumière dans quelles mesures le partage de données permet d'améliorer l'efficacité et l'élaboration des objectifs au sein des organisations de ce secteur. Afin de pouvoir répondre au mieux à notre question de recherche, nous allons approfondir plusieurs pistes d'exploration telles que l'importance du partage régulier des résultats des agences, les effets bénéfiques de la centralisation et de la diffusion des données ainsi que l'impact de du partage des expériences sur le renforcement d'une culture organisationnelle axée sur l'amélioration de l'efficacité.

1. Partage régulier des résultats

Comme observé au sein de BNPPF, l'efficacité et la cohérence des objectifs des agences se construisent progressivement grâce à l'analyse continue de leurs résultats. Les objectifs, pour être cohérents, doivent être définis en tenant compte des spécificités de chaque agence comme le nombre d'employés, le profil des clients ainsi que la zone géographique. Une fois établis, il est alors crucial de piloter ces objectifs de manière rigoureuse en utilisant des outils de gestion de la performance pour suivre et ajuster les stratégies (Edelist, 2023).

En outre, assurer la transparence des objectifs est essentiel pour aligner les efforts de tous les collaborateurs, en facilitant la compréhension commune et l'accès aux données nécessaires (Berggren & Bernshteyn, 2007). Cette transparence, en témoigne Christelle Philippe, directrice de l'agence BNPPF Ottignies/Louvain-la-Neuve, permet non seulement de renforcer l'engagement des équipes, mais aussi d'optimiser l'efficacité globale en permettant des ajustements informés et réalistes des objectifs en fonction des retours d'expérience et des dynamiques locales.

1.1. Élaboration des objectifs

Afin de saisir comment optimiser l'efficacité des agences bancaires, il est essentiel de se pencher sur la formulation des objectifs et la façon dont ils sont établis. Mintzberg (1979) a démontré que dans une structure hiérarchique, les objectifs sont déterminés au

niveau national et suivent une ligne de conduite qui traverse les différentes couches managériales jusqu'aux agences locales.

Ayant questionné cette observation lors de nos entretiens, les agents du groupe BNPPF ont souligné que la circulation verticale des données, des agences vers le niveau décisionnel, est essentielle pour obtenir une vue d'ensemble précise de la situation des différentes entités. Une fois ces données agrégées et analysées, les objectifs globaux, bien que communs à toutes les agences, sont ajustés pour répondre aux besoins spécifiques de chaque entité. Divers critères, tels que le nombre d'employés, la quantité de clients et leur apport brut, ainsi que la zone géographique, jouent un rôle important dans l'établissement d'objectifs cohérents et réalisables. En effet, les apports et la consommation des produits financiers dépendent du profil socio-économique des clients mais sont indépendants des agents, bien qu'ils représentent un réel impact sur les résultats annuels.

Chaque directeur, au sein de son agence BNPPF, a la liberté ensuite d'adopter sa propre approche pour atteindre les objectifs fixés. Pour optimiser l'efficacité, il est indispensable que la Banque fournisse non seulement des directives claires, mais aussi la flexibilité nécessaire pour permettre aux agences d'adapter leurs stratégies aux réalités locales. Cette flexibilité permet donc une adaptation aux caractéristiques de la clientèle locale et aux particularités de chaque zone géographique.

Il existe toutefois une distinction entre les agences statutaires, qui sont des employés de BNPPF, et les agences indépendantes ou franchisées, comme le souligne Thibaut Cornet, expert investissement chez BNP Paribas Fortis. Bien que la ligne directrice pour les objectifs soit relativement la même, le fonctionnement interne peut différer. Les agences indépendantes ayant leur propre portefeuille clients et n'étant pas obligées de suivre toutes les nouvelles stratégies managériales du groupe, peuvent utiliser d'autres moyens pour améliorer leur rentabilité.

Dès lors, nous pouvons mettre en lumière que, pour une meilleure efficacité, il est primordial de faire circuler les données de manière fluide et verticale, d'adapter les objectifs aux réalités locales tout en maintenant une ligne directrice commune, et de permettre une flexibilité dans les stratégies adoptées par les directeurs d'agence en fonction de leurs spécificités.

1.2. Pilotage des objectifs

Après une élaboration complète des objectifs mis en avant précédemment, il est essentiel de les piloter pour orienter une entreprise vers l'accomplissement de sa vision et de ses objectifs stratégiques (Pommeret Benoit, 2021). Edelist (2023) évoque que cette étape est souvent réalisée à l'aide de logiciels de gestion de la performance appelés EPM (Enterprise Performance Management). Durant cette phase, les données consolidées jouent un rôle fondamental, car elles permettent de répartir les objectifs et de définir des priorités.

Au sein de l'entité BNPPF, les directeurs d'agence disposent d'un outil EPM appelé GPS¹ leur permettant d'identifier les modèles de performance et ainsi de prendre des décisions stratégiques en matière d'affectation des ressources et de planification des activités. Bien que cet outil soit important pour la gestion globale, Christelle Philippe précise qu'il est crucial de gérer les chiffres disponibles de manière holistique et donc de ne pas se concentrer uniquement sur un seul indicateur, comme le GPS dans le cas présent. Chaque chiffre et chaque volume peut représenter un impact significatif sur la performance globale et doit susciter une analyse approfondie. La directrice de l'agence met en avant comme exemple le pourcentage de remplissage des agendas qui ne se trouve pas dans les paramètres du GPS, malgré l'influence directe sur l'efficacité globale de l'agence.

Un pilotage efficace nécessite donc une analyse détaillée des données et une adaptation continue des stratégies et des ressources. Cette flexibilité permet non seulement d'atteindre les objectifs fixés de manière durable et efficace, mais aussi de s'assurer que ces objectifs restent pertinents et réalisables pour chaque agence.

Bien qu'un système de quantification de la performance motive les collaborateurs à atteindre le maximum, il est important de souligner qu'il peut représenter un frein dans le partage d'informations entre les agences en créant un esprit de compétition et d'individualisme qui sera traité plus bas dans cette analyse (Yang & Maxwell, 2011b).

¹ Le GPS est le moyen pour BNPPF de surveiller l'évolution de ses données et donc ses objectifs. La stratégie de BNPPF pour les années à venir repose sur trois piliers essentiels : croissance, accessibilité et durabilité. C'est la raison pour laquelle cet outil est également appelé GAS.

1.3. Transparence et cohérence des objectifs

Après avoir élaboré et piloté les objectifs, il faut prendre en compte l'importance de la transparence et de la cohérence des objectifs. Selon Berggren et Bernshteyn (2007) la transparence est primordiale pour atteindre les objectifs. En effet, elle assure une compréhension commune, facilite l'accès et l'utilisation des données, et permet une interprétation plus pertinente des informations. En développant une culture de transparence, les organisations peuvent non seulement aligner les efforts de tous les membres, mais aussi maximiser l'efficacité de leurs actions.

Lorsque les directeurs d'agences n'ont que très peu, voire aucune information sur la manière dont leurs objectifs sont établis (comme c'est le cas chez BNPPF en ce qui concerne les objectifs d'enquête de satisfaction client), il est difficile d'ajuster et d'améliorer leurs stratégies pour les atteindre. Cette absence de transparence peut entraîner un manque de motivation, notamment lorsque les objectifs ne sont pas adaptés aux conditions spécifiques de chaque agence, rendant leur atteinte irréaliste. « *On a souvent eu des résultats qui paraissaient tellement irréalistes que ça en devenait démotivant* », nous dit Thibaut.

De plus, après avoir confronté certains éléments issus des entretiens, nous avons pu relever une divergence notable des informations reçues par les employés concernant l'adaptation des objectifs selon les profils clients. Cette asymétrie de l'information souligne une lacune majeure sur la manière dont les parties prenantes sont informées sur l'élaboration des objectifs. Berggren et Bernshteyn (2007) soulignent que la transparence des objectifs permet aux employés de mieux comprendre leurs objectifs personnels et ceux des autres employés, ce qui réduit l'intensité du travail et augmente l'efficacité.

Auparavant, comme en témoigne Christelle, les résultats du pilotage étaient communs à toute une province, permettant à une agence de compenser les lacunes d'une autre. Désormais, ces résultats sont propres à chaque agence, ce qui les rend plus significatifs, mais pas toujours optimaux par rapport aux réalités du terrain. En effet, bien que les objectifs soient similaires, les réalités comme évoquées précédemment, dépendent de nombreux éléments (profils client, apport brut, ...). Il existe également des incohérences entre les objectifs fixés et le contenu du système de pilotage qui ont été soulevés en lien

avec les accords entre le groupe BNPPF et ses partenaires financiers (Homiris², Joyn³, Axepta⁴, ...). Les ventes de produits de ces partenaires sont intégrées dans le pilotage, mais ces accords sont souvent propres à BNPPF ou assez récemment implantés dans la banque. Ces situations ne permettent pas de comparaisons significatives ni avec d'autres banques, ni pour certains avec les résultats des années précédentes. De plus étant des partenaires externes à la banque, ils ne sont pas toujours familiers avec son fonctionnement, ce qui peut conduire à des objectifs irréalistes qui ont généralement un effet plus démotivant que challengeant, comme nous l'avons mentionné précédemment.

2. Centralisation et diffusion des objectifs

Comme nous avons pu le souligner dans notre revue de littérature, il existe de nombreux logiciels comme les ERP, les EPM, et les Clouds qui permettent de centraliser les données et de les rendre disponibles à tout moment au sein de l'organisation. Ces données peuvent être diverses et provenir de différentes sources dans l'entreprise. Dans le cas de BNPPF, nombre de données sont amenées à être partagées et rendues accessibles, comme par exemple les données relatives aux clients (âge, informations personnelles, données financières, ...) ou encore les chiffres et volumes réalisés au sein des agences. L'accessibilité à ces données peut représenter un avantage pour l'efficacité ainsi que l'élaboration et la réalisation des objectifs. Nous allons dans cette partie analyser l'impact de la diffusion des données sur la performance des employés en agences et mesurer ensuite l'importance de disposer de systèmes informatiques de qualité et de données pertinentes.

2.1. Amélioration de la performance des employés

Au sein de l'agence BNPPF d'Ottignies/Louvain-la-Neuve, les individus interrogés ont affirmé que fournir à chaque employé une vision globale et actualisée de leurs résultats leur permet de se positionner sur leurs propres objectifs et, éventuellement, d'ajuster leurs stratégies. Dans un souci d'optimisation du travail et de performance, il semble fondamental de connaître ses forces, mais aussi ses faiblesses, pour se concentrer sur les

² Service de sécurité et de télésurveillance.

³ Service de fidélisation de la clientèle.

⁴ Service de paiement pour les entreprises.

points à améliorer. Cette approche permet également aux directeurs d'agence de mieux comprendre et de mieux gérer la dynamique de l'équipe. Grâce à des données précises et actualisées, ils peuvent fournir un feedback constructif et des recommandations personnalisées, adapter les objectifs et les responsabilités aux compétences individuelles (Delabre, 2021).

Thibaut Cornet, expert en investissement chez BNPPF, mentionne qu'une accessibilité simple et en temps réel aux données clients peut accélérer les processus lors de demandes spécifiques (demande de taux, épargne-pension,...) ou de transferts. Elles sont généralement transmises via des formulaires, des e-mails ou des documents de manière sécurisée pour être ensuite encodées et être diffusées sous forme de fichiers triés selon la nature de ses données. Cette accessibilité améliorée facilite également la personnalisation des services offerts en fournissant aux conseillers une vue complète et à jour du profil financier de chaque client. En effet, les employés peuvent répondre aux demandes des clients sans délai, minimisant ainsi les temps d'attente et augmentant l'efficacité opérationnelle en permettant une prise de décision plus rapide et plus informée. Par exemple, lors de l'intégration de Bpost chez BNP Paribas Fortis, un très grand nombre de données ont été admises dans les fichiers. Dans un cas spécial comme celui-ci, où les agences sont confrontées à l'arrivée d'un grand nombre de clients, un accès facile à leurs données permet d'agir de manière optimale.

Cependant, Jérémy Barsi, conseiller au sein de l'agence BNPPF Ottignies/Louvain-la-Neuve, met en avant l'importance de ne rendre les données clients disponibles que pour un certain nombre de collaborateurs dans l'entreprise et de limiter l'accès selon la pertinence de l'utilisation dans une optique de protection de ces données. En effet, selon Daymier (2019) le secteur bancaire a dû lui aussi se mettre aux normes et se conformer aux contraintes liées au nouveau Règlementation Générale sur la Protection des Données (RGPD).

2.2. Importance de la qualité des systèmes informatiques

L'intégration de logiciels informatiques au sein des entreprises est devenue indispensable dans l'ère actuelle. En effet, les systèmes de partage de données influencent les intentions de partage de données (Yang & Maxwell 2011b), ce qui a une

relation positive avec la performance des entreprises, comme nous le traiterons plus bas dans cette analyse. Cependant, il est important pour les organisations de disposer de systèmes informatiques de qualité. Comme il a pu être mentionné lors de nos entretiens dans l'agence BNPPF, des données sensibles liées à la clientèle sont régulièrement transférées entre plusieurs départements. Ces données étant protégées, il est dès lors important de disposer de systèmes informatiques à la pointe. Jérémy Barsi a mis en avant l'aspect crucial de s'assurer de la sécurité des données et de l'impact significatif que pourrait engendrer une fuite de celles-ci.

Sur le plan de la performance, selon Ali et Younes (2013), il a été prouvé que l'existence d'un système informatique de qualité est essentielle pour améliorer les performances de l'organisation en fournissant des données pertinentes, notamment dans la prise de décisions.

Nous avons pu également étudier l'effet de l'obsolescence technologique et comment elle peut constituer une limite à la performance d'une entreprise de par la lenteur et l'inefficacité des logiciels (Deloitte, 2022). C'est pourquoi BNP Paribas Fortis a pris récemment la décision d'inclure une nouvelle version du logiciel Pacific⁵, après de nombreuses années d'utilisation de versions ultérieures. Bien que cela représente un coût pour l'entreprise, cette évolution était amplement nécessaire car le logiciel présentait de gros problèmes informatiques qui rendait difficile l'accès aux données par des employés des agences, comme a pu le mentionner Thibaut. Un outil difficile à utiliser peut engendrer un risque de sous-exploitation des informations ce qui peut entraver la performance globale de l'organisation. Cette complexité d'utilisation peut également avoir un impact sur la motivation des employés à consulter régulièrement leurs résultats et donc d'agir en conséquence (Yang & Maxwell 2011b).

2.3. Interprétation pertinente des données

La prise en main des logiciels étant une étape primordiale. Néanmoins le défi ne réside pas uniquement dans la collecte des données, mais, plus souvent, dans leur interprétation. À travers nos entretiens, nous avons très vite pu remarquer que dans certaines situations, les employés des agences se retrouvent face à des données brutes

⁵ Logiciel de centralisation des données utilisé en interne chez BNP Paribas Fortis.

qui peuvent se montrer difficiles à comprendre et à interpréter. *“Par rapport aux données, elles ne sont pas toujours accessibles. Pas dans le sens où c'est difficile de les trouver dans les programmes, mais pour pouvoir les utiliser de manières pertinentes, ce n'est pas toujours facile”*, mentionne Thibaut Cornet.

Les conseillers du groupe BNPPF affirment qu'il est nécessaire pour leur organisation de fournir des données claires et contextualisées pour maximiser leur utilité et soutenir les équipes dans leur prise de décisions, ce qui aura un réel impact sur l'entreprise et sa performance. De plus, un renforcement de la communication entre les différentes parties prenantes favorise une meilleure circulation des informations au sein de l'organisation et contribue au knowledge management (Farooq, 2009).

3. Partage d'expériences et de connaissances

Nous avons, jusqu'à présent, analysé l'amélioration de la performance sous le point de vue du partage de données analytiques via des systèmes informatiques. Néanmoins, à travers nos recherches théoriques, nous avons aussi montré l'importance du partage de données dites tacite. Cela consiste en la transmission de connaissances, d'informations ou d'expériences entre les membres d'une organisation lors de réunions ou de discussions moins formelles (Argote et al., 2000). Tout aussi important pour l'amélioration de la performance organisationnelle, nous allons nous intéresser à comment la culture organisationnelle, la présence d'un système hiérarchique strict ainsi que des législations et un environnement cadré influencent ce partage d'expérience et impactent la performance des entreprises du secteur bancaire.

3.1. Culture organisationnelle

La culture organisationnelle est le moteur du partage et de la communication entre les collaborateurs d'une entreprise. Elle va fortement influencer leur façon d'agir et peut, par conséquent, se répercuter sur leurs performances et donc, sur les résultats de l'organisation (Yang & Maxwell, 2011b).

BNP Paribas Fortis a modifié il y a quelques années l'évaluation des résultats dans les agences pour la rendre plus collective. En effet, avant ces changements, chaque employé était évalué uniquement individuellement sur ses résultats en fin d'année en fonctionnant avec son propre portefeuille clients, comme nous explique Thibaut. Christelle nous affirme que, dès lors, les différents agents ne trouvaient aucun intérêt à partager leurs connaissances entre eux, au risque de se voir dépasser l'un par l'autre et de permettre à d'autres de réaliser de meilleurs résultats.

Nos recherches sur le knowledge management nous ont montré que l'expérience et la connaissance représentent une réelle plus-value pour les parties prenantes (Farooq, 2009). Lorsque l'entreprise impose un esprit de compétition individuelle, il se peut que cela ne favorise pas le partage car les employés préfèrent leurs intérêts personnels à l'intérêt collectif (Yang et Maxwell, 2011b). Comme évoqué précédemment, BNPPF a donc revu sa stratégie concernant le portefeuille client individuel en favorisant désormais les évaluations en équipe et en prônant des résultats communs au sein de l'agence. Ce changement a notamment renforcé une culture organisationnelle axée sur la collaboration entre les conseillers. Désormais, ils sont plus enclins à partager leurs expertises et à mettre à profit leurs connaissances pour l'intérêt collectif de l'agence.

Selon Letourmy (2023), améliorer la communication intra-organisationnelle en brisant les silos et en partageant des informations pertinentes entre les différentes équipes permet de rationaliser les processus de décisions et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Nous avons alors questionné cet aspect au sein de BNPPF durant nos entretiens. Il en est ressorti que le partage des connaissances et le renforcement du travail d'équipe permettent effectivement une meilleure coordination entre les employés. Dans certaines situations, il est nécessaire de transférer des profils clients vers des collaborateurs plus expérimentés dans un domaine spécifique, augmentant ainsi les chances de succès grâce à une meilleure utilisation des compétences disponibles. Une culture où les connaissances sont partagées ouvertement renforce également le sentiment d'appartenance et de communauté parmi les employés (Yang et Maxwell, 2011b).

3.2. Système bureaucratique

Bonsu (2024) définit les systèmes bureaucratiques comme un type de structure organisationnelle caractérisé par de multiples couches managériales régies par une

autorité hiérarchique, une division du travail forte ainsi que des interactions impersonnelles. De plus, le schéma de (Yang & Maxwell, 2011b) admet qu'un système hiérarchique trop prononcé peut réduire le partage de données et représenter un frein à la collaboration entre les employés d'une organisation (voir figure 4).

Christelle met en avant qu'une présence de couches managériales trop nombreuses complique la transmission d'information vers les hiérarchies supérieures. Elle illustre ses propos par la suppression d'une couche hiérarchique au niveau provincial qui a considérablement facilité la communication et amélioré le flux d'informations entre les différents niveaux. Cependant, dans de nombreux cas, la communication avec les couches managériales plus élevées reste compliquée, surtout lorsque les agences cherchent à faire remonter des problèmes ou des informations importantes.

Comme l'ont démontré Yang et Maxwell (2011b), une division trop prononcée entre les différents départements horizontaux peut aussi limiter les interactions et le partage entre eux. Ce problème de division marquée s'est remarqué chez BNPPF suite à des échanges peu présents entre le département marketing et les agences, ce qui a engendré des impacts directs. En effet, le marketing transmet régulièrement des informations à la clientèle sans avertir au préalable les conseillers. En plus de compliquer les échanges entre les agences et les clients, cela peut renvoyer un manque de professionnalisme en obligeant le conseiller à consacrer une partie de l'entretien à la mise à jour des informations. De plus, n'ayant pas toutes les informations en main, les directeurs d'agence ne peuvent pas ajuster leur stratégie de manière optimale.

De plus, les employés ont souvent la volonté de communiquer les problèmes rencontrés au sein des agences vers des couches hiérarchiques supérieures (bien-être des employés, objectifs irréalistes, ...). Cependant, les décisions sont prises dans des couches managériales très hautes qui ne rendent pas nécessairement compte des réalités locales des agences et qui sont difficiles à atteindre, comme a pu le mentionner Thibaut. Les employés de l'agence ont mis en avant plusieurs solutions potentielles pour pallier ce problème, comme des discussions plus fréquentes avec les niveaux décisionnaires concernant l'élaboration des objectifs et des comparaisons avec les résultats des années précédentes pour permettre une réelle adaptation avec les objectifs des agences.

3.3. Législation et environnement

La mise en place de structures et de normes contribue à l'élaboration d'un environnement au sein duquel évoluent les organismes. Ces environnements sont néanmoins régis par des normes législatives communes, bien qu'ils soient propres à chaque entité.

Les réglementations, en particulier le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) jouent un rôle crucial dans la manière dont les informations sont partagées au sein des organisations (Daymier, 2019). À travers nos entretiens, un intervenant a évoqué notamment une part d'ombre concernant ce cadre législatif. Il souligne que les normes RGPD peuvent parfois ralentir le partage d'informations en raison d'une incertitude et d'un manque de clarté quant à ce qui peut être partagé ou non. En connaissant précisément ce qu'ils peuvent ou ne peuvent pas partager, les employés seraient moins enclins à s'autocensurer inutilement. Par conséquent, ils pourraient partager des informations cruciales qui pourraient accélérer les processus et améliorer les performances.

D'une autre part, comme évoqué précédemment, en plus des normes législatives, il y a tout de même un caractère unique à chaque environnement qui dépend notamment de la culture de l'entreprise. En effet, le schéma de Yang & Maxwell (2011b) exprime que chaque entreprise développe un cadre qui lui est propre, façonné par sa culture organisationnelle, ses valeurs et ses pratiques internes (voir fig. 4). Le règlement interne joue un rôle crucial en définissant les normes et les attentes en matière de comportement et de performance. De plus, chez BNPPF, ce sont par exemple les formations et les réunions d'équipe qui sont des éléments clés et qui contribuent à la dynamique de l'environnement de travail. Elles permettent non seulement de renforcer les compétences et les connaissances des employés, mais aussi de favoriser la cohésion et l'engagement au sein des équipes.

Tableau récapitulatif

	Revue de littérature	BNP Paribas Fortis
Structure organisationnelle	Bureaucratie à clones/structure en réseaux: -Division quasiment semblable -Géographiquement dispersé -Dominés par un sommet organisateur stratégique -Réseau interne et réseau partenaire	-Réseau interne: agences semblables implantées partout en Belgique (différence agence statutaire et agence indépendante) -Sommet stratégique (Banque/siège social) > Tribe (division provinciale) > Squad (division en agence) -Réseau de partenaire (Homiris, Joyn, Axepta)
Mode de partage de données	Méthode physique Méthode numérique (TIC) : -Systèmes ERP -Cloud computing	Méthode physique : -Partage des résultats lors de réunions/feedback Méthode numérique : Logiciel ERP: Pacific (logiciel de centralisation et diffusion des données interne à BNPPF)
Facteurs qui influencent le partage de données	(Voir fig.4) Première couche: -Culture organisationnelle Deuxième couche: -Système de récompenses -Logiciel de partage de données -Création de réseaux entre les divisions Troisième couche: -Conviction personnelle	Première couche: -Système de résultat en équipe Deuxième couche : -Valorisation des résultats en fonction du GPS -Nouvel version du logiciel Pacific (meilleure accessibilité) -Division trop marquée entre les départements Troisième couche: -Intérêt collectif plutôt que personnel (motivé par le système de résultat en équipe)

Partage des connaissances	Connaissances tacites	Transfert de dossiers clients vers des collaborateurs plus expérimentés
Cadre juridique	Règlement Général sur le Protection des Données (RGPD)	Incertitude et manque de clarté vis-à-vis des normes RGPD (frein au partage)
Construction et diffusion des objectifs	-Processus "Top-down" -Compréhension des objectifs et bonne communication	-Circulation verticale des données (résultats des agences) -Construction des objectifs par le sommet stratégique (adaptation en fonction des critères des agences) -Diffusion des objectifs via le GPS
Pilotages des objectifs	-Logiciel EPM (dispositif de mesure reprenant des indicateurs) -Actions correctrices (adapter la stratégie)	-Vision globale de la performance de l'entreprise -Logiciel EPM : GPS (système de cotation des objectifs via des indicateurs) -Liberté d'adaptation des stratégies dans les agences (objectifs parfois irréalisable)
Facteurs qui influencent la performance organisationnelle	-Transparence des objectifs -Qualité des systèmes informatiques et des informations -Système bureaucratique -Différents types de leadership -Financement	-Manque de transparence dans l'élaboration de certains objectif -Mise à jour du logiciel Pacific -Difficulté d'interprétation de certaines données -Suppression d'une couche managériale (facilite la communication)

Conclusion

L'objectif dans ce travail de recherche était de centraliser les informations venant de la littérature existante et de les compléter au moyen d'une étude de cas en vue de répondre de la manière la plus complète à notre question de recherche, "Comment le partage de données entre les succursales d'une entreprise peut être un atout majeur pour leur efficacité et l'élaboration cohérente de leurs objectifs dans le secteur bancaire?"

Afin d'améliorer les performances au sein des entreprises, il est pertinent de mettre en œuvre des pratiques de partage régulier des données.

Tout d'abord, il est essentiel d'établir des systèmes et des processus permettant une circulation continue des informations relatives aux résultats des agences vers les couches managériales impliquées dans l'élaboration des objectifs. Ce flux constant de données permet de définir des objectifs en adéquation avec les réalités du terrain, garantissant ainsi leur cohérence et leur atteignabilité.

Une fois ces objectifs établis, l'utilisation d'un logiciel de pilotage peut représenter un impact significatif sur la performance globale. L'implémentation d'un tel logiciel permet de mesurer et de suivre les objectifs de chaque succursale. Grâce à ce système, chaque agence pourra mettre en œuvre des stratégies adaptées à son contexte spécifique, ce qui stimulera la motivation des équipes et encouragera un esprit de dépassement de soi.

Il est également crucial de cultiver une culture de transparence au sein de l'organisation. Cette transparence peut être favorisée en expliquant clairement aux collaborateurs comment les objectifs sont définis. Cela réduira les asymétries d'information et permettra aux succursales de mieux adapter et diriger leurs stratégies. Une meilleure compréhension des objectifs renforce la motivation des employés et leur engagement.

Enfin, il est important de prévenir toute asymétrie de l'information entre les succursales. Il faut alors s'assurer que l'information circule de manière homogène pour éviter les incompréhensions. Une distribution équitable des informations permet de prévenir la démotivation due à un manque de clarté et favorise une direction stratégique optimisée.

En mettant en œuvre ces pratiques, une entreprise pourra améliorer son processus d'élaboration des objectifs et renforcer la performance de ses équipes, créant ainsi un environnement de travail plus cohérent et motivant.

La centralisation et la diffusion efficace des données au sein d'une entreprise est l'une des recommandations à laquelle il faut prêter notre attention. En effet, ces actions ont démontré un impact positif significatif. En mettant en place des systèmes informatiques performants, les entreprises peuvent garantir une diffusion régulière et une accessibilité en temps réel des données. Cette accessibilité permet aux employés de se positionner par rapport aux objectifs et d'agir en conséquence, ce qui se traduit par une amélioration notable de l'efficacité opérationnelle. Par exemple, la capacité des employés à répondre de manière plus réactive aux demandes spécifiques des clients est considérablement améliorée.

De plus, une accessibilité fluide aux données permet également aux managers de fournir des feedbacks pertinents et récurrents à leurs employés, améliorant ainsi la performance individuelle et collective. Toutefois, pour que ces avantages se concrétisent pleinement, il est préférable que les données fournies soient claires et contextualisées. Cela facilite l'interprétation rapide et permet une prise de décision éclairée.

En résumé, la centralisation et la diffusion efficace des données sont des éléments cruciaux qui renforcent la cohésion et l'efficacité des succursales d'une entreprise. En investissant dans des systèmes informatiques robustes et en veillant à la clarté et à la contextualisation des données, les entreprises peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle, accroître la satisfaction client et offrir un environnement de travail plus réactif et motivant pour les employés.

Nos analyses ont confirmé l'importance du partage d'expérience et de connaissances pour promouvoir une culture organisationnelle visant à améliorer l'efficacité. La collaboration entre les différentes divisions doit être facilitée et les efforts collectifs doivent être orientés vers des objectifs communs. En mettant en œuvre ces pratiques, l'organisation peut renforcer sa cohésion interne et optimiser ses performances.

Pour ce faire, il est essentiel de mettre en place des mécanismes qui encouragent la collaboration inter-divisionnelle, ce qui renforcera la cohésion interne et favorisera un

environnement de travail collaboratif. Définir des objectifs clairs et communs pour toutes les divisions de l'entreprise permettra d'optimiser les performances en dirigeant les efforts vers des buts partagés. Accorder la préférence aux résultats d'équipe plutôt qu'aux performances individuelles encouragera l'intérêt collectif et favorisera un partage accru des connaissances.

Par ailleurs, il est crucial de simplifier la structure organisationnelle en réduisant le nombre de couches managériales et en minimisant les divisions excessives. Cela éliminera les obstacles au partage efficace des connaissances et améliorera la communication. Enfin, il est essentiel de s'assurer que toutes les initiatives sont conformes aux régulations en vigueur et adaptées au contexte spécifique de l'entreprise, garantissant ainsi que les stratégies mises en œuvre sont légales et pertinentes, et évitant les risques de non-conformité.

En adoptant cette approche stratégique, une organisation pourra significativement améliorer sa cohésion, son efficacité et l'alignement de ses objectifs. Le partage d'expérience et de connaissances deviendra un pilier de la culture organisationnelle, conduisant à des performances optimales et à une collaboration renforcée entre toutes les divisions.

Pour affiner notre recherche, nous nous sommes focalisées sur certains éléments bien spécifiques, ce qui représente des limites à notre recherche. Nous avons notamment travaillé sur le secteur bancaire. En Belgique, il y a un très grand nombre d'entreprises bancaires qui fonctionnent certainement d'une autre façon et sur lesquelles il serait pertinent de faire une étude de cas pour avoir un point de vue différent.

De plus, bien que le secteur bancaire soit un secteur intéressant de par la structure particulière de l'entreprise, il existe nombre d'autres secteurs fonctionnant sous forme de succursales qui seraient pertinents à étudier.

Un autre point de vue sur lequel il serait pertinent de se concentrer serait la zone géographique. Nous avons choisi de réaliser notre étude dans l'agence BNPPF située à Ottignies/Louvain-la-Neuve, qui est donc sur le territoire wallon et plus largement en Belgique. Nombre d'entreprises travaillent avec des succursales situées à l'étranger, ce

qui peut considérablement faire varier leurs moyens de communication, mais également les objectifs qui seront tout à fait différents d'un pays à l'autre et d'un marché à l'autre.

Ensuite, le choix de concentrer notre étude sur une seule succursale de BNP Paribas Fortis, sans inclure le point de vue de la maison mère, d'autres couches managériales ou d'autres succursales, peut également représenter une certaine limite. Il pourrait s'avérer pertinent de se pencher sur ces points de vue afin d'y intégrer leur processus décisionnel, mais également d'analyser les différentes dynamiques organisationnelles selon les différences hiérarchiques.

De par ce mémoire, nous avons non seulement confirmé les recherches faites antérieurement sur le partage de données intra-organisationnel, mais nous avons également contribué à enrichir le sujet en l'appliquant à un secteur précis et une finalité précise. En étudiant spécifiquement une succursale de BNP Paribas Fortis, nous avons pu approfondir la compréhension des mécanismes internes et des interactions au sein de ce type d'organisation.

En conclusion, bien que notre recherche soit marquée par certaines limites, elle a enrichi la compréhension académique et pratique du partage de données et de son impact sur l'efficacité dans le secteur bancaire, ouvrant ainsi la voie à de potentielles recherches futures.

Bibliographie

- 1) *Activités principales*. (s. d.). Corporate Today.
<https://www.bnpparibasfortis.com/fr/votre-banque/activites-principales>
- 2) Ali, M., & Younes, B. (2013). The relationship between system quality, information quality, and organizational performance. *Journal of Global Strategic Management*, 7(2), 22-32
- 3) Ambada, F. (2000). Le pilotage de l'efficacité en régime d'incertitude élevée : attentes, performances et motivations. *Direction et Gestion des Entreprises*, 186, 35-47.
<https://doi.org/10.1051/larsg:2000018>
- 4) Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations : Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 82(1), 1-8. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>
- 5) Barua, A., Ravindran, S., & Whinston, A. B. (2007). Enabling information sharing within organizations. *Information Technology And Management*, 8(1), 31-45.
<https://doi.org/10.1007/s10799-006-0001-7>
- 6) Berggren, E., & Bernshteyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance. *Journal Of Management Development*, 26(5), 411-417.
<https://doi.org/10.1108/02621710710748248>
- 7) BNP Paribas. (2024, 12 février). *BNP Paribas : une histoire de deux siècles de banque*. Belgium. <https://bnpparibas.be/fr/une-banque-de-reference/histoire/>

- 8) Bonsu, C. O. (2024). The effects of bureaucracy on organizational performance. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 12(2), 1795-1802. <https://doi.org/10.53075/ijmsirq/0545435634658>

- 9) Brown, D. (2023, 25 janvier). How 3 different leadership styles can Impact Employee Performance. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/01/24/how-3-different-leadership-styles-can-impact-employee-performance/>

- 10) Chi6n, S. J., Charles, V., & Morales, J. (2019). The impact of organisational culture, organisational structure and technological infrastructure on process improvement through knowledge sharing. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1443-1472.
<https://doi.org/10.1108/bpmj-10-2018-0279>

- 11) Cohen, D. (2024, 8 f6vrier). *Cloud Computing : Qu'est-ce que c'est? Comment 7a fonctionne ?* Formation Data Science | DataScientest.com.
<https://datascientest.com/cloud-computing>

- 12) Desreumaux, A (2013, mai). *La notion d'organisation*. [Module en ligne] IAE de Lille, Universit6 Lille 1.
https://modules-iae.univ-lille.fr/M19/cours/co/002_module_19_IAE_web.html

- 13) Culot, G., Orzes, G., Sartor, M., & Nassimbeni, G. (2024). The data sharing conundrum : revisiting established theory in the age of digital transformation. *Supply Chain Management*. <https://doi.org/10.1108/scm-07-2023-0362>

- 14) Daymier, L. (2019, 7 novembre). *Quel est l'impact du RGPD pour les banques ?*
Données & RGPD.
<https://donnees-rgpd.fr/donnees-sensibles/impact-rgpd-banques/>
- 15) Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance.
Journal Of Knowledge Management, 9(3), 101-115.
<https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- 16) Delabre, C. (2021). La boîte à outils du e-commerce. Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.delab.2021.01>
- 17) De La Villarmois, O. (1999, janvier). Le contrôle du réseau bancaire : exploration de la faisabilité et de la pertinence d'une démarche de comparaison des unités opérationnelle. Université en sciences de gestion de Lille.
https://pepite-depot.univ-lille.fr/LIBRE/Th_Num/1999/50374-1999-3.pdf
- 18) Dong, C., Liu, J., & Mi, J. (2023). How to Enhance Data Sharing in Digital Government Construction : A Tripartite Stochastic Evolutionary Game Approach. *Systems*, 11(4), 212. <https://doi.org/10.3390/systems11040212>
- 19) Edelist. (2023, 21 novembre). Qu'est ce qu'un EPM ? Définition, portée et conclusion.
Jedox. <https://www.jedox.com/fr/blog/quest-ce-quun-epm/>
- 20) *Enterprise Technology & Performance*. (s. d.). Deloitte France. [https :
//www2.deloitte.com/fr/fr/services/consulting/enterprise-technology-performanc
e/enterprise-technology-performance-services.html](https://www2.deloitte.com/fr/fr/services/consulting/enterprise-technology-performance/enterprise-technology-performance-services.html)

21)Farooq, R. (2019). Developing a conceptual framework of knowledge management.

International Journal Of Innovation Science, 11(1), 139-160.

<https://doi.org/10.1108/ijis-07-2018-0068>

22)Gadrey, J. (1989). L'organisation de la grande entreprise et son mode de recours aux services de conseil. *Revue D'économie Industrielle*, 49(1), 34-50.

<https://doi.org/10.3406/rei.1989.2255>

23)Giboin, B. (2019). La boîte à outils de la Stratégie. Dunod.

<https://doi.org/10.3917/dunod.giboi.2019.01>

24)Jackson, J. (2020, 26 juillet). Is your strategy Top-Down, Bottom-Up or sideways ?

Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/jarretjackson/2020/08/19/is-your-strategy-top-down-bottom-up-or-sideways/>

25)Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J., & Lightfoot, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 7(2), 123-134.

<https://doi.org/10.1108/eum0000000006834>

26)Jonsson, P., & Myrelid, P. (2016). Supply chain information utilisation :

conceptualisation and antecedents. *International Journal Of Operations & Production Management*, 36(12), 1769-1799. <https://doi.org/10.1108/ijopm-11-2014-0554>

- 27)Kaipia, R., & Hartiala, H. (2006). Information-sharing in supply chains : five proposals on how to proceed. *International Journal Of Logistics Management/The International Journal of Logistics Management*, 17(3), 377-393.
<https://doi.org/10.1108/09574090610717536>
- 28)Kouakou, H. (2018, 8 mars). *LES OUTILS DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE*.
<https://www.linkedin.com/pulse/les-outils-de-la-communication-organisationnelle-herv%C3%A9-kouakou/>
- 29)Khan, N., Thelwall, M., & Kousha, K. (2023). Data sharing and reuse practices : disciplinary differences and improvements needed. *Online Information Review*, 47(6), 1036-1064. <https://doi.org/10.1108/oir-08-2021-0423>
- 30)Klischewski, R., & Scholl, H. J. (2008). Information quality as capstone in negotiating e-government integration, interoperation and information sharing. *Electronic Government*, 5(2), 203. <https://doi.org/10.1504/eg.2008.016647>
- 31)Langlais, A., & Langlais, A. (2022, 20 juillet). Performance d'entreprise, pourquoi doit-on la piloter ? *PERF'ACTOR*.
<https://www.perf-actor.com/piloter-performance-entreprise/#:~:text=La%20performance%20d'entreprise%20correspond,La%20performance%20financi%C3%A8re>
- 32)Lamarque, É., Maymo, V. (2015). *Économie et gestion de la banque*. Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.lamar.2015.01>

33) Letourmy, L. (2023, 13 juillet). *Data Sharing : Comment le partage de données stimule la croissance des entreprises*.

<https://www.linkedin.com/pulse/data-sharing-comment-le-partage-de-donn%C3%A9es-stimule-la-letourmy/>

34) Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D., Wissler, M. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise: Concepts et méthodes*. Dunod.

<https://doi.org/10.3917/dunod.mario.2012.01>

35) Manguet, C. (2024, 16 avril). *Qu'est-ce qu'une succursale : définition, statuts, avantages*. Agicap. <https://agicap.com/fr/article/definition-succursale/>

36) Mintzberg : évaluer la structure de votre entreprise. (s. d.-b).

<https://www.mbdconsulting.ch/methodes-analyses/typologie-structures-organisationnelles-mintzberg>

37) Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliances : The Buying Company Perspective*. *Decision Sciences*, 29(3), 553-577. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01354.x>

38) Mu, J., Tang, F., & MacLachlan, D. L. (2010). Absorptive and disseminative capacity : Knowledge transfer in intra-organization networks. *Expert Systems With Applications*, 37(1), 31-38. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.05.019>

39) Oracle. (2023, 21 septembre). *What is ERP ?*

<https://www.oracle.com/fr/erp/what-is-erp/>

40) Pommeret, B. (2019). *La boîte à outils de l'Organisation*.

Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.pomme.2019.01>

41) *Our commitment*. (s. d.).

<https://www.bnpparibasfortis.com/our-commitment/our-commitment#:~:text=On%20strategy%3A%20four%20key%20themes,circular%20economy%20and%20social%20inclusion>

42) *Qu'est-ce que l'ERP / Définition du progiciel de gestion intégré / SAP*. (s. d.).

<https://www.sap.com/belgique/products/erp/what-is-erp.html#:~:text=Qu'est%20Dce%20qu',la%20gestion%20des%20stocks%2C%20etc>

43) *Qu'est-ce qu'un ERP cloud ? / Définition et avantages / SAP Insights*. (s. d.). SAP.

<https://www.sap.com/belgique/products/erp/what-is-erp/cloud-erp.html#:~:text=Un%20ERP%20cloud%20est%20un,et%20d'innovation%20quasi%20infinie>

44) Ryssel, R., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships.

Journal Of Business & Industrial Marketing, 19(3), 197-207.

<https://doi.org/10.1108/08858620410531333>

45) Salgado, M. (2013, 9 février). *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*. <https://hal.science/hal-00842219/>

- 46)Saulquin, J., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 223(1), 57.
<https://doi.org/10.3917/rsg.223.0057>
- 47)Savitskie, K. (2007). Internal and external logistics information technologies. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(6), 454-468. <https://doi.org/10.1108/09600030710763378>
- 48)Suzuki, M., Ando, N., & Nishikawa, H. (2019). Intra-organizational communication and its consequences. *Management Decision*, 57(1), 71-85.
<https://doi.org/10.1108/md-02-2018-0159>
- 49)Taylor, T. (2024, 4 mars). *Performance vs Cost : What is the cost of performance ?* Amazic. <https://amazic.com/performance-vs-cost-what-is-the-cost-of-performance/>
- 50)Tran, A., & Tran, A. (2023, 17 novembre). *Network Structure in Organization | New Way to Efficiency in 2024*. AhaSlides.
<https://ahaslides.com/fr/blog/network-structure-in-organization/>
- 51)*Transformation technologique et entreprises familiales*. (s. d.). Deloitte France. <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/deloitte-private/articles/transformation-technologique-et-entreprises-familiales.html>
- 52)*Une étude Seismic révèle que la résistance aux nouvelles technologies entrave l'adoption de l'enablement au sein d'équipes intergénérationnelles*. (2024, 16 avril).

Seismic.

<https://seismic.com/fr/newsroom/generation-enablement-report/#:~:text=PARIS%2C%2016%20avril%202024%20%E2%80%93%20Une.g%C3%A9n%C3%A9ration%20dont%20elles%20sont%20issues>

53) Walker, E., & Brown, A. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners ? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594.

<https://doi.org/10.1177/0266242604047411>

54) *What-is-cloud-computing*. (s. d.). [Vidéo]. Amazon Web Services, Inc.

<https://aws.amazon.com/fr/what-is-cloud-computing/>

55) Yang, T., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations : A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28(2), 164-175.

<https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.06.008>

56) Zhang, X., Van Donk, D. P., & Van Der Vaart, T. (2016). The different impact of inter-organizational and intra-organizational ICT on supply chain performance. *International Journal Of Operations & Production Management*, 36(7), 803-824.

<https://doi.org/10.1108/ijopm-11-2014-0516>

Table des illustrations

Figure 1 - 200 d'évolution des structures (Giboin, 2019)	4
Figure 2 - Grille des configurations organisationnelles (Mintzberg, 1979).....	5
Figure 3 - Schéma de la bureaucratie à clones (Gadrey, 1989)	7
Figure 4 - Schématisation de la structure en réseaux dans un écosystème (Giboin, 2019)	8
Figure 5 - Facteurs influençant le partage d'informations intra-organisationnel (Yang & Maxwell, 2011b)	12

Annexes

Annexe 1 : Présentation du groupe BNP Paribas Fortis

BNP Paribas Fortis (BNPPF) est une filiale de BNP Paribas, l'un des plus grands groupes bancaires au monde.

Ce groupe fut créé en 2009 après l'acquisition de Fortis Banque par BNP Paribas. Cette acquisition a permis à BNP Paribas de renforcer sa présence en Belgique et de devenir un acteur majeur dans le secteur bancaire du pays (BNP Paribas, 2024).

La banque propose des services de banque de détail, de banque privée, de banque d'entreprise, et des services d'investissement. Ces activités sont conçues pour répondre aux besoins variés de ses clients, qu'il s'agisse de gestion de patrimoine, de solutions de financement, ou de conseils en investissement (*Activités Principales*, s. d.).

Bien que principalement active en Belgique, BNP Paribas Fortis bénéficie du réseau international de BNP Paribas. "Présent dans 63 pays et territoires, avec 183 000 collaborateurs et collaboratrices, BNP Paribas se positionne comme la première banque de l'Union européenne par la taille de son bilan." Cette présence mondiale permet à la banque de fournir des services financiers globaux et intégrés à ses clients (BNP Paribas, 2024).

Concernant ses performances financières, en 2023, BNPPF a réalisé un chiffre d'affaires de 9,6 milliards d'euros et un bénéfice net de 2,4 milliards d'euros. Ces résultats financiers reflètent une gestion prudente et une croissance solide dans un environnement économique complexe .

La stratégie de BNP Paribas Fortis est axée sur l'innovation, la proximité avec les clients, et la durabilité. La Banque s'engage à offrir des services financiers responsables et à soutenir le développement économique et social des communautés où elle opère.

Pour finir, BNP Paribas Fortis est fortement engagée dans des initiatives de développement durable et de responsabilité sociétale. Elle finance divers projets verts, soutient des initiatives communautaires et promeut la diversité et l'inclusion au sein de ses opérations et de sa culture d'entreprise (*Our Commitment*, s. d.).

En conclusion, le groupe continue de se développer en mettant l'accent sur l'innovation et la responsabilité. Avec une stratégie claire et des valeurs solides, la Banque est bien positionnée pour relever les défis futurs du secteur financier.

Annexe 2 : Guide d'entretien

Partie 1 - Présentation et mise en contexte

- Notre présentation (Nom, prénom, étude, sujet de mémoire)
- Pouvez-vous vous présenter, votre parcours au sein de BNPPF ainsi que votre poste actuel ?
- Pouvez-vous nous parler du groupe BNPPF ?

Partie 2 – Structure de l'entreprise

- L'entreprise Fortis fonctionne avec des succursales en Belgique, pouvez-vous nous parler de la structure et de la division de BNP Paribas Fortis ?
- Est-ce qu'au sein de l'entreprise, vous partagez vos données de manière verticale (vers la maison mère), de manière horizontale (entre succursale), ou les deux ?

Partie 3 – Objectifs et gestions de la performance

- Est-ce que les objectifs sont similaires pour toutes les agences ?
- Comment sont-ils fixés ?
- Quelle est votre marge de manœuvre pour atteindre ces objectifs ?
- Utilisez-vous un outil qui permet de suivre leur évolution ?
- Quel est votre rapport aux objectifs, pensez-vous qu'il est important d'en fixer au sein d'une équipe ?
- Avez-vous déjà fait face à des situations où les objectifs ont eu l'effet inverse qu'escompté ?
- Les objectifs ont-ils une grande part d'importance dans votre gestion/manière de travailler ?

Partie 4 – Partage de données intra-organisationnel

- Quels types de données êtes-vous amené à partager au sein de Fortis ?
- Dans quel objectif partagez-vous ces données ?
- Par quel moyens (face à face, logiciels IT, ...) partagez-vous ces données ?
- Si des moyens IT ont été mis en place, quels obstacles (coûts, gestion au sein de l'entreprise, prise en main des logiciels, ...) avez-vous rencontré ?
- Est-ce que vous ressentez que certains facteurs, peu importe leur nature, peuvent influencer (favoriser ou ralentir) le partage de données au sein de l'entreprise ?
- Vous avez récemment intégré Bpost, est-ce que l'énorme quantité de données qui ont suivi cette intégration ont été compliquées à gérer ?

Annexe 3 : Interview Thibaut Cornet

Accueil, présentations et explications du déroulement de l'interview hors enregistrement.

L : Est-ce que tu peux te présenter, ton parcours étudiant et ton parcours chez BNPPF, s'il te plaît ?

T : Comme tu le sais, j'ai fait histoire et sciences politiques avant de me retrouver à la Banque suite à une opportunité d'emploi et des opportunités que j'ai malheureusement pas eues avant. Concernant la banque, je suis rentré en novembre 2021 et je travaille comme conseiller d'investissement depuis janvier 2023. Je m'occupe de tout ce qui est investissement et épargne de nos clients de base, pour ceux qui n'ont pas non plus énormément d'argent, mais qui ont déjà un petit peu d'argent à investir.

L : Peux-tu nous parler de BNPPF, son fonctionnement, de manière globale ici au sein de l'agence et plus haut ?

T : Je ne suis pas expert par rapport à ça, mais comme moi je le vois, il y a déjà le groupe BNP Paribas en général.

Il y a tout ce qui est directionnel au-dessus et tout ce qui est en dessous, il y a plein de succursales différentes. Il y a le réseau de l'agence, il y a le réseau de tout ce qui est IT, il y a le réseau de tout ce qui est succession.

Il y a plein de départements différents. Et ici, au niveau de la région, parce que c'est ça qu'on connaît le plus évidemment, c'est pareil, par succursale, ça a à nouveau un fonctionnement pyramidal. On a Aline qui est notre supérieure pour la province, qui elle-même a une supérieure pour la région.

Et au niveau de la squad, on a Christelle. Cependant, après, on est tous ensemble au même niveau. C'est vraiment échelle par échelle, et nous, les collègues, on forme la base, si je puis dire.

M : La prochaine question est plutôt axée sur l'entreprise. Est-ce que vous partagez plutôt les données de manière verticale, de la succursale vers la maison mère, ou vraiment entre agences, au niveau horizontal, ou les deux ?

T : Je pense un peu les deux. Dans le sens où, Laurine qui a eu la chance de travailler en tant que stagiaire, je pense qu'elle voit via le programme qu'on a que les données sont

disponibles pour tout le monde à l'horizontale. Un client qui passerait d'une agence à une autre, les données restent disponibles pour l'ensemble de manière horizontale.

Après, il y a évidemment aussi des données qui sont plutôt verticales. Dans mon cas, si je dois demander un accord de taux, si je dois demander ce genre de choses, là, c'est plutôt de l'information qui est verticale, qui ne va pas être nécessairement disponible pour mes collègues ou pour les autres agences. Donc ça fonctionne un petit peu dans les deux sens.

Après, je pense qu'il y a quand même plus de verticalité que d'horizontalité dans le sens où chaque agence fonctionne un peu comme un cluster. Ça, ce n'est pas pour autant que dans une autre agence, il va y avoir toutes les infos qu'on a ici. À nouveau, je reprends mon expérience, mais quand on va en expertise meeting, on se rend compte entre collègues du même type, tous les conseillers invests de mon côté, et qu'on va à Waterloo, etc., on se rend compte que les informations qu'on a parfois en agence à notre niveau ne sont pas du tout les mêmes que celles qu'ils ont nécessairement.

On voit que les infos ne passent pas toujours partout même si via ces échanges-là notamment, ça permet de les partager de manière horizontale avec l'ensemble des mêmes collègues, si je puis dire. Cependant, je pense qu'il y a quand même pas mal de verticalité aussi, mais pas tellement dans le sens où les infos viennent d'en bas vers le haut, mais plutôt dans le sens où elles viennent d'en haut vers le bas. Dans le sens où c'est quand même plutôt les informations qui viennent d'une hiérarchie, qui vont avoir un impact, plutôt que malheureusement parfois celles de notre niveau ou quand on essaie de faire monter, qui n'ont pas nécessairement l'impact qu'on souhaiterait.

L : Dans le sens où tu dis que les données ne sont pas forcément les mêmes partout, mais est-ce que ces données-là vous servent à faire des résultats ? Et est-ce que les objectifs sont les mêmes partout ?

T : Les objectifs, oui. Enfin, ils sont proportionnellement les mêmes partout, parce qu'évidemment, chaque cluster n'a pas non plus le même nombre de clients. Donc, chaque agence a un certain nombre de résultats, des chiffres qui peuvent être un tout petit peu différents, mais qui sont proportionnellement les mêmes. C'est juste en fonction de la masse de clients que ça s'adapte. On part tous d'une même réalité qui vient d'informations qui ont été décidées plus haut, avec des réalités qui parfois, finalement, sont totalement différentes de la manière dont ça fonctionne vraiment.

Je pense que si tu fais ton stage dans n'importe quelle autre agence, t'aurais eu une manière de fonctionner qui est sans doute totalement différente. Je pense que ça dépend beaucoup des collègues et aussi Christelle ici, qui fonctionne d'une certaine manière. Je pense que tu vas à Wavre, à côté, il fonctionne d'une manière totalement différente.

Je pense que malgré le fait qu'il y ait des informations communes à ce niveau-là, dans le fonctionnement, il y a pas mal de choses qui diffèrent, même si je sais que les SAM, les directeurs d'agence, parlent entre eux. Mais malgré tout, je pense que les manières de fonctionner, même si elles sont partagées en partie, ce n'est pas quelque chose qui se diffuse, si je puis dire, dans l'ensemble des scores.

L : C'est assez personnalisable.

T : Oui. Après, je pense qu'au niveau de la banque, il y a sans doute un souhait que ce soit parfois un peu plus uniforme et qu'il y ait une manière X de fonctionner. Mais le problème, c'est que sur le terrain, les clients ne sont pas les mêmes, les collègues ne sont pas les mêmes, les réalités ne sont pas les mêmes.

Par définition, il y a d'office une adaptation par rapport à ça. On n'est pas des robots. Chacun a ses sensibilités et les clients pareil.

Il y a une manière de fonctionner qui d'office doit s'adapter... Et c'est mieux comme ça. Et puis même, il y a certains types de clients. À nouveau, à Ottignies, on a des clients qui sont assez âgés. On ne va pas pouvoir fonctionner avec eux de la même manière que dans une agence où ils n'ont que des clients entre 25 et 45 ans parce qu'ils n'attendent pas la même chose, etc. Et donc, ça a aussi un impact.

Même s'il y en a des résultats à atteindre, il y a différentes manières de les atteindre. Et ça, c'est ce qu'on essaie aussi parfois de communiquer. Malheureusement, il y a certains objectifs qui ne sont pas vraiment atteignables sur base des clients qu'on a, mais on essaie de s'adapter pour essayer de les atteindre par une voie bis ou quelque chose comme ça.

L : tu dis que les objectifs sont adaptés en fonction de la masse, mais ils sont aussi en fonction des profils non?

T : Non, je n'ai pas l'impression. Je prends à nouveau mon cas plutôt en invest, mais je pense qu'en épargne-pension, les chiffres par squad sont les mêmes, mais quand on regarde la population d'Ottignies, des épargnes-pension, il faut déjà avoir de la chance pour avoir un client qui est éligible. Donc, je ne suis pas sûr qu'ils soient adaptés, je ne suis pas sûr qu'il y ait un screening qui soit fait à ce point-là au niveau des infos. Je pense qu'ils se disent, OK, il faut qu'il y ait x% par rapport à la clientèle qui ait des épargnes-pension, et ils mettent des chiffres comme ça.

Après, les informations ne sont peut-être pas suffisamment transparentes dans la manière dont les objectifs sont déterminés plus haut. C'est ce qu'on reproche souvent d'ailleurs à notre hiérarchie, c'est peut-être pas toujours transparent à 100% par rapport à ces chiffres-là, comment ils ont été déterminés. Mais je sais que cette année-ci, ils avaient quand même pris, en partie, en compte les réels résultats de l'année passée pour avoir des choses qui sont réalistes.

Je n'ai que 3 ans d'expérience au niveau de la banque, mais depuis que je suis ici, on a souvent eu des résultats qui paraissent tellement irréalistes que ça en devenait démotivant. Tandis que maintenant, ils ont quand même l'air d'avoir reçu cette information-là et essayé de s'adapter, même s'il y a certains objectifs qui restent assez durs à réaliser, mais ils sont dans la mesure du possible sur une bonne année...

M : Comment vos objectifs sont-ils fixés ?

T : Cette année-ci, je pense qu'ils ont quand même un peu regardé les résultats de l'année passée, donc je pense en regardant comment dans le passé ça a fonctionné. Je pense que c'est une première chose.

Ensuite, j'imagine qu'ils regardent par rapport aux parts de marché que BNPPF souhaite atteindre par rapport à d'autres concurrents et qu'ils se disent, ok, on va essayer de viser plus ou moins ce nombre-là de contrats en X choses, etc.

Il y a aussi d'autres types de produits et c'est un peu différent, parce que si je prends Homiris, le système d'alarme qu'on propose via BNPPF, qui est quelque chose de relativement nouveau, là, c'est difficile de se dire qu'ils ont une autre banque ou un autre concurrent pour regarder comment ça fonctionne. Donc là, j'imagine que c'est plutôt peut-être des accords commerciaux qu'ils ont eu avec les firmes, etc.

Je pense qu'il y a beaucoup de choses qui sont liées à comment ça a fonctionné dans le passé et les parts de marché que BNPPF souhaite atteindre. Et pour les choses un peu plus nouvelles et inhabituelles au niveau de la banque, à mon avis, ils ont dû donner un chiffre approximatif.

Ils essayent, et avisent

L : Est-ce qu'il y a un outil qui vous permet de suivre votre évolution ou ce sont vos chiffres que vous suivez de votre côté ?

T : C'est Christelle qui nous les transmet.

On a accès, nous aussi, à ces infos-là. Après, les programmes ne sont pas toujours super faciles à utiliser. Mais malgré tout, c'est disponible.

Ce n'est juste pas toujours facile à utiliser, mais disponible, il n'y a pas de souci.

L : Et toi, concernant les objectifs qui sont fixés, le cadre au final, comment es-tu par rapport à ça ? Est-ce que tu trouves que c'est important de fixer des objectifs ?

T : Moi, je trouve que c'est important de fixer des objectifs parce qu'avancer sans objectifs, c'est compliqué. C'est un peu le problème qu'on avait avant avec les objectifs qui étaient irréalisables, c'est que finalement, on avançait un peu sans objectifs. Cette année-ci, même si, comme je dis, ils ne sont pas nécessairement évidents à atteindre, il y a quand même des objectifs réalistes.

Personnellement, je préfère toujours fonctionner sur une base. J'aime bien avoir mon autonomie par rapport à ça, mais avoir une base, je trouve ça quand même important parce que sinon, tu avances et on te dit le 15 décembre que tout ce que tu as fait, c'est bien, mais c'est pas ce qu'on attendait vraiment.

Je suis quand même content qu'il y ait des objectifs qui soient fixés et qui soient relativement réalistes pour cette année-ci. Il faudra cravacher pour y arriver, mais je dirais qu'il y a moyen, il n'y a pas de souci.

L : Tu prends ça comme une base, mais au niveau de ta gestion et de la manière dont tu travailles, ça a une grande importance ?

T : Oui et non dans le sens où on a des moments où effectivement, il y a des focus qui sont mis sur certains objectifs et par définition, on n'a pas l'occasion de faire autrement, donc on doit s'adapter.

Ça a un impact évidemment sur la manière de travailler. Par contre, il y a des moments où il y a peut-être moins de focus, on a peut-être un peu plus de liberté sur ce qu'on a envie de traiter en particulier. Là, ça n'a pas vraiment d'impact. C'est plutôt moi qui fais mes choix en fonction de si j'ai envie de travailler. Après, je fais de l'investissement, donc je n'ai pas nécessairement le choix de faire ce que je veux non plus, mais j'ai le choix de me dire que je vais faire un focus sur l'épargne-pension ou que je vais faire un focus pour les jeunes, etc. J'ai quand même des latitudes pour ma manière de travailler, mais on reste dans un milieu où les objectifs sont clairs, précis, et qu'on a quand même des focus.

On a quand même pas mal de moments où ce qu'on fait, par sa définition, sera adapté par rapport à ce qu'on attend de nous à ce moment-là.

M : On passe maintenant à la quatrième partie. On se focus vraiment sur le partage de données plutôt que sur les objectifs à proprement parler. Ma première question, c'est, ici, au sein de BNPPF, quel type de données êtes vous amené à partager?

T : Disons que, déjà, au niveau réglementation des données, on est quand même déjà assez fort cadenassé, parce qu'on ne peut pas dire tout et n'importe quoi.

Par exemple, on va parler évidemment des données clients.

Cependant, les données clients, c'est là-dessus qu'il y a plein de réglementations. Donc, on ne va pas dire tout et n'importe quoi non plus.

Néanmoins si je prends un exemple de partage vertical, quand je vais demander un accord de taux auprès de ma directrice régionale pour un placement à terme, je lui ai donné quelques informations sur quel est le potentiel du client par rapport à qu'est-ce qu'il pourrait faire de plus, pourquoi est-ce que je trouve pertinent le donner à tel ou tel taux, ou si ce n'est pas pertinent, je ne donne pas nécessairement beaucoup d'informations, parce que là, elles ne sont pas nécessairement pertinentes.

Dans le sens inverse, même si ce n'est pas vraiment la hiérarchie qui les donne, mais c'est via notre programme, on a la possibilité de créer des fichiers où il y a déjà certaines informations qui sont screenées pour dire, OK, on prend des clients entre 25 et 35 ans qui travaillent, qui n'ont pas encore d'épargne-pension. Ça c'est aussi du partage d'infos comme ça.

Mais donc, au niveau du type de données, il y a vraiment un petit peu de tout. Ça peut être des données plutôt financières, ça peut être des données liées plutôt à l'âge des clients.

Et là, je ne parle évidemment que dans le terme de business, mais il y a plein d'autres données qu'on donne aussi. Il y a aussi toutes les données qui sont liées plutôt à notre bien-être en tant qu'employé, que là, on fait plutôt remonter vers Christelle. Par exemple, quand il y a des problèmes informatiques, pareil, c'est des données qui remontent verticalement vers le service correspondant. Je dis verticalement, même si vous pouvez voir ça comme un service qui est horizontal parce qu'il n'y a pas une différence hiérarchique entre nous, mais ils ne sont pas directement en agence. On va dire diagonale plutôt que verticale.

Mais voilà, des données, on a la chance d'en traiter plein de types différents qui sont certaines fois pertinentes, certaines fois pas pertinentes, qui sont parfois liées aux clients, parfois liées aux employés, parfois liées à plein de choses.

L : La question suivante est, dans quel but vous partagez les données ? Même si tu l'as déjà évoqué, est ce que tu as autre chose à mentionner ?

T : Ça dépend. Ça peut être commercial, ça peut être pour faciliter notre vie en tant qu'employé, ça peut être lié au bien-être. Enfin bref, à nouveau, c'est très riche.

L : Super. Par quel moyen vous partagez toutes ces données-là ? Donc, soit en face-à-face, comme tu viens de le dire, par exemple avec Aline, ou par logiciel IT ?

T : Ça, c'est un des problèmes, mais je l'ai déjà dit précédemment. Quand je disais justement par rapport aux données elles sont accessibles, mais elles ne sont pas toujours facilement accessibles.

Pas dans le sens où c'est dur de les trouver dans nos programmes, c'est juste qu'une fois qu'on est dessus, pour pouvoir les utiliser de manière pertinente, ce n'est pas toujours facile. Au niveau de comment est-ce que les données sont répertoriées, il y a Pacific, notre magnifique programme, qui fêtera ses 40 bougies. Non, j'exagère mais qui est vieux comme tout, et qui, par défaut, a des limites.

Ça, c'est quelque chose qui va changer prochainement, en tout cas ici chez BNP, vu qu'on va avoir un programme qui sera beaucoup plus récent, enfin qui sera tout nouveau d'ailleurs, et qui, je l'espère, permettra de rendre certaines de ces données plus accessibles et plus facilement utilisables. Sinon, effectivement, comme tu disais, il y a quand même pas mal d'échanges verticaux. On discute avec Christelle, on discute un peu plus haut qu'avec Christelle, pour avoir des informations. Il y a de l'échange aussi plus direct entre collègues aussi évidemment. Quand un client, qui n'est pas que intéressé pour de l'investissement (il peut être intéressé pour plein d'autres types de produits), on échange entre collègues. "Je vois que ce client avait un intérêt pour X ou autre chose, tiens, si tu veux, tu peux l'approcher par cette manière-là, etc".

On a pas mal de moyens de partager des données, juste parfois, malheureusement, quelques problèmes plutôt informatiques qui ne permettent pas de les partager aussi facilement qu'on aimerait.

L : Ça communique beaucoup.

T : Oui, ça communique beaucoup, déjà en tant qu'agence, puis parfois aussi quand on se retrouve en rencontre entre experts du même domaine. Là, on peut échanger des données sur la manière de fonctionner, quelles sont les best practices, etc.

Le seul problème, en général, c'est peut-être quand c'est des échanges d'informations informatiques. Là, parfois, il peut y avoir quelques problèmes, même si ce n'est pas comme ça tous les jours. C'est juste que, malheureusement, il y a des fois où c'est frustrant.

M : Est-ce qu'au niveau du partage de données, donc, peu importe quelles données, est-ce qu'il y a des facteurs dans l'entreprise qui peuvent influencer, favoriser le partage, donc, donner envie de partager ces données ou, à l'inverse, les ralentir ?

T : C'est une bonne question. C'est plutôt dans la nature de l'entreprise, quelque chose qui ferait que ça implique un ralentissement du partage d'informations ?

M : Oui. Quand on a fait un peu nos recherches au niveau articles scientifiques, etc., ils parlaient beaucoup, que ce soit en termes de sécurité dans le partage des données ou alors, par rapport plutôt à la nature de l'entreprise qui donnerait envie de partager des données.

T : Pour le premier volet, plutôt sécurité, il faut toujours faire attention parce qu'on ne peut pas dire n'importe quoi avec tout ce qui est GDPR, etc. Donc, ça, ça pourrait avoir une tendance à un peu ralentir, entre guillemets, le partage d'informations dans certains cas, parce qu'on n'est pas toujours sûr de pouvoir partager cette information-là, de savoir si c'est autorisé de le faire ou pas. Donc, ça, c'est une première chose.

Au niveau de la nature de l'entreprise, je pense qu'on a changé un peu notre manière de fonctionner depuis l'année passée. En tout cas, je parle à notre niveau, à d'autres niveaux de la banque où il y a des chargés de relations, etc., c'est peut-être différent, mais à notre niveau ici, où on forme une équipe et qu'il n'y a plus de clients personnels (parce que quand je suis rentré en 2021, chaque collègue avait encore un portefeuille de clients) je pense que, dans certains cas, même si ce n'était pas nécessairement intelligent de la part des collègues qui faisaient ça, il y avait des collègues qui, avec un état d'esprit plutôt individualiste, ne partageaient peut-être pas toutes leurs informations pour garder leur business pour eux. Depuis qu'ils ont changé ça ici en 2023 et qu'on fonctionne sur une base d'équipe, les résultats sont aussi, même s'il y a toujours une évaluation individuelle à la fin de l'année, les résultats étant quand même d'équipe, je pense que ça, ça a une nature à favoriser un peu plus le partage d'informations que ça a pu l'être dans le passé, à notre niveau. Parce qu'évidemment, à d'autres niveaux où ils fonctionnent sur base d'un portefeuille de clients, là, c'est différent. Il n'y a pas nécessairement de choses qui favorisent ou ne favorisent pas le partage. Ils ont leur portefeuille de clients et là, c'est distinct. C'est à eux. Donc, ils n'ont pas nécessairement d'intérêt de partager les informations, mais ils n'ont plus d'intérêt de ne pas les partager, parce que finalement, c'est eux qui doivent travailler avec ces clients-là et ça, c'est bien balisé.

À notre niveau, à mon niveau en tout cas, je trouve que la nouvelle organisation a permis peut-être que certaines personnes qui sont parfois un peu plus individualistes partagent les informations ou se disent, ce client-là, je l'avais abordé comme ça plutôt que de se dire, j'ai essayé de faire mon épargne-pension pour moi parce que c'était dans mes chiffres à moi. Là, je vais dire, "voilà, tu es plus expert dans le domaine que moi, je ne vais te faire la passe par rapport à ça".

Pour la réalité de notre équipe, je pense qu'aussi, on a eu un turnover au niveau des collègues. Toi, tu ne les as pas connus par exemple, mais quand je suis rentré à Louvain-la-Neuve, on avait beaucoup de collègues avec une nature assez individualiste qui pensaient un peu qu'à eux. Je pense que c'est beaucoup moins le cas maintenant dans l'équipe qu'on forme.

Ici, à Ottignies et Louvain-la-Neuve, on fonctionne sur base d'une équipe qui fonctionne bien entre elles où je pense qu'il n'y a pas de problème de partager les informations dans la plupart des cas. Je pense que dans d'autres équipes, c'est peut-être différent où il y a peut-être des personnes qui pensent qu'à eux et qui se disent « je ne vais faire que mes chiffres ». Je pense toujours qu'on avance mieux à plusieurs que tout seul, mais certaines personnes ne pensent pas nécessairement ainsi.

Je pense que les modifications qui étaient mises au sein de la banque depuis un an et demi maintenant ont plutôt favorisé l'échange d'informations que l'inverse. Même si, évidemment, il reste des choses qui ne sont pas toujours partageables.

L : Et ce changement-là, il est effectif aussi par exemple pour l'agence de Bastogne ?

T : Il faut voir parce qu'au niveau de la banque, je ne l'ai pas dit quand on parle d'aide d'organisation, mais il y a tout ce qu'on appelle le réseau statutaire et le réseau indépendant. Le réseau statutaire, nous, on est directement du coup employés de BNPPF, tandis que dans les agences indépendantes, c'est les indépendants qui tiennent l'agence.

L : C'est indépendant là-bas ?

T : Je ne sais pas du tout dire. Je sais qu'en province du Luxembourg, libéralement, c'est statutaire. Bertrix, c'est indépendant, mais je ne sais pas du tout dire si Bastogne, c'est indépendant ou si c'est statutaire.

L : Et eux, ils gèrent comme ils veulent ?

T : Ce n'est pas qu'ils gèrent comme ils veulent, parce qu'ils ont quand même évidemment un cadre. Ils doivent quand même respecter, parce qu'il y a un cadre légal qui fait qu'on ne peut pas non plus faire ce qu'on veut, mais il y a un cadre de la banque qu'ils doivent quand même respecter parce que si demain, la banque décide qu'elle ne veut plus ses agences indépendantes, ils peuvent stopper le contrat avec l'agence indépendante, ils ne peuvent pas faire tout et n'importe quoi. Mais peut-être que la manière de fonctionner en interne, ça peut être parfois un petit peu différent. Ils ont, à notre grand bonheur, l'année passée, instauré "Agile" au sein des équipes, etc. Dans les agences indépendantes, ce n'est pas obligatoire. Je pense que c'est la manière dont on a changé l'organisation, qu'Agile fait que maintenant, on partage beaucoup plus d'informations.

L : Mais les objectifs fixés sont les mêmes dans les indépendantes ?

T : Alors, ils sont évalués par la hiérarchie, je pense, de la même façon que les agences statutaires. Après, il y a une chose qui est importante dans les indépendantes, c'est que leur portefeuille, il le rapporte à eux aussi. Et donc, ils vont peut-être faire des choses que nous, on ne ferait pas pour avoir une rentabilité qui est meilleure.

Donc voilà, il y a des choses qui parfois sont un petit peu différentes et qui donc font que la manière de fonctionner peut parfois être un petit peu différente pour ça aussi. Mais les grands lignes restent les mêmes, c'est juste qu'ils ont peut-être une latitude parfois qui peut être un petit peu haute que la nôtre. Ils peuvent choisir un petit peu plus leur manière de fonctionner même si à nouveau, vu que s'ils font tout et n'importe quoi, leur survie en dépend. Ils ne font pas tout et n'importe quoi non plus.

L : Ok, super. Et du coup, il y avait une dernière question. Donc il y a eu l'intégration Bpost qui a amené énormément de clients et de données. Comment ça s'est passé la gestion de toutes ces données justement ?

T : Alors, au niveau de la gestion, enfin l'intégration pure des données, ils ont fait plusieurs crash tests au niveau de la banque, pour être sûr que ça ne pose pas de problème. Bon, il y a quand même eu quelques pépins, mais bon, l'ensemble, au niveau technique, ça a quand même plutôt bien fonctionné.

Après, bien évidemment, par la suite, on voit qu'il y a toujours un ou deux petits trucs qu'on pensait qui se feraient et qui n'ont pas été faits. Mais au niveau des données en tant que telles, il n'y a pas eu nécessairement beaucoup de problèmes. Ils ont vraiment, au niveau IT, pour le coup, bien fait leur boulot dans le sens où ils ont vraiment pris le temps de faire. Je ne sais plus dire combien de crash tests il y a eu avant que les données soient réellement intégrées début janvier, mais il y a eu plusieurs phases de tests, donc à ce niveau-là, ça a été fait sur une longue haleine.

Au niveau de nous, ça ne change pas grand-chose, que ce soit un client ancien de la poste ou un client qui était déjà BNPPF avant. C'est juste que du coup, effectivement, on a eu une masse beaucoup plus importante.

Les problèmes techniques qu'on a au niveau IT, je ne suis pas sûr qu'ils soient liés à ça. Je pense qu'il y a d'autres choix qui ont été faits. Je ne suis pas certain que ce soit lié à la masse de données. C'est vrai que les premiers jours après l'intégration, on avait peut-être les programmes qui étaient un petit peu plus longs, etc. Mais c'est logique quand il y a plein de données intégrées aussi. Mais au niveau de données en tant que tel, ça n'a pas eu un impact énorme. Parce si tu as le petit flag qui dit que c'est un ancien de la poste, il n'y a pas vraiment une différente manière de l'appréhender, si ce n'est au tout début où ils étaient nouveaux, on disait bienvenue chez nous, etc. Donc, on avait quand même une légère différence.

L : Mais la masse de clients a augmenté du coup ?

T : La masse de clients a augmenté, oui. Pour BNP Paribas Fortis, en général, oui.

Pour l'agence, pas nécessairement non. Parce qu'il y a certains clients qui sont gérés à la poste aussi. On a des clients qui étaient chez nous qui sont, entre guillemets, passés à la poste, même s'ils sont BNPPF, ils sont gérés à la poste. Donc, ça n'a pas engendré le fait qu'au lieu de voir 20 clients par semaine, on en voit 40.

Mais ça a été effectivement des mois chargés quand même, si je dois être honnête. Il a bien fallu 2-3 mois pour que ce soit clair. Maintenant tout est bien clair.

L : Tous les objectifs n'ont pas été revus à la hausse à cause de ça?

T : Non, je ne pense pas. Parce que les objectifs, la plupart, on les avait quand même déjà déterminés en janvier. Après, c'est possible qu'ils les aient quand même pris en compte dans les chiffres qu'ils avaient imaginés avant même que ce soit techniquement déjà intégré. C'est même fort probable.

Il n'y a pas eu une différence du simple au double des objectifs par rapport à ça. Parce qu'ils savent, de toute façon, qu'il y a quand même pas mal de clients à la poste qui sont quand même toujours à la poste. Donc, ce ne sera pas au niveau des agences que ça va avoir un impact différent.

Peut-être que dans ce qu'ils attendent en résultat global les attentes au niveau du top manager sont peut-être plus élevées. Ils se disent, vu qu'on a intégré 700 000 clients, on espère qu'il y a une croissance de notre chiffre d'affaires dans ce type de domaine de X %. Mais ça, c'est des choses qu'en agence, ce n'est pas partagé. Nous, on a des chiffres à ce niveau-là qui n'ont pas été adaptés juste après l'intégration. Ils ont sans doute, peut-être, pris en compte le fait qu'on aurait un petit peu plus de clients, mais je ne suis pas sûr que ça ait eu un énorme impact sur nos chiffres en tant que tel au niveau de l'agence.

Le seul impact que ça a eu, c'est au niveau de la masse de travail pendant quelques mois, le temps de faire passer les changements. Parce que l'intégration de la poste, ce n'est pas juste l'intégration de la poste, mais c'est aussi un changement de pack global chez BNPPF. Et par défaut, à nouveau, il y a des clients avec qui on l'explique en 30 secondes, c'est bon, mais il y a des clients après un rendez-vous de deux heures, ils n'ont toujours pas compris et les semaines d'après, ils n'ont toujours pas compris non plus. Mais bon, c'est la réalité d'un métier de contact.

L et M : Merci beaucoup.

Remerciements et conclusion de l'entretien hors enregistrement.

Annexe 4 : Interview Christelle Philippe

Accueil, présentations et explications du déroulement de l'interview hors enregistrement.

L : Comme expliqué, nous faisons notre mémoire sur comment le partage de données peut contribuer à fixer des objectifs cohérents entre la maison mère et les succursales. Pour ça, on a analysé plusieurs points : la structure des entreprises, les objectifs et aussi forcément le partage de données et d'où les questions que je vous ai transmises. La première est donc pourriez-vous vous présenter votre parcours scolaire et chez Fortis ?

C : Je suis arrivée chez Fortis à ce qu'on appelle aujourd'hui l'EBC. À l'époque, c'était encore le contact center. C'était à Molenbeek, ce n'était pas là où c'est à Bruxelles maintenant. Et je suis arrivée là en tant que conseillère commerciale. Quand je me suis assise, je me suis dit, là, ici, je reste, c'est trop facile, c'est trop planqué. Vraiment, par rapport à un métier d'indépendant, rien à voir. Tu fermes la porte, t'as fini ta journée. J'ai travaillé à l'EBC pendant dix ans.

On m'a rapidement proposé d'être coach. J'ai accepté et puis, mon chef a dû se faire opérer du genou. J'ai dû gérer l'équipe pendant trois mois. Après, il y a un poste de manager qui s'est ouvert, mais en test pour une équipe de conseillers à distance parce qu'il n'y avait pas de conseil à distance à l'époque. C'était un call center. Tu décrochais, tu répondais aux besoins des clients, mais tu n'étais pas du tout proactif. Il y a un poste qui s'est ouvert, et donc, j'ai postulé et j'étais en test pendant six mois.

Au bout des six mois, on m'a dit que j'avais le poste de manager. Au départ, j'avais une équipe de six personnes, ensuite j'ai eu une équipe de douze personnes. Et puis après, j'ai un de mes collègues, un de mes homologues qui a eu un grave accident de voiture. Comme on travaillait souvent ensemble, côte à côte sur le plateau, j'ai demandé à ce que ce soit moi qui m'occupe de son équipe en son absence parce que je les connaissais, etc. Ça a été accepté, donc j'ai géré son équipe pendant plusieurs mois. Il est resté absent assez longtemps, presque un an.

Après, avec les transformations de l'EBC en entité plus commerciale proactive, à un moment donné, je me suis retrouvée avec trois équipes à gérer. Et ça, c'est jusqu'en 2018,

où il y a eu une réorganisation. Il y a eu vraiment des équipes purement commerciales qui ont été implémentées.

Moi, on m'a confié la gestion d'une équipe purement commerciale à distance. Donc vraiment comme un conseiller ici, mais qui fait tout à distance. Et c'était une petite équipe, je pense que j'avais que huit collègues. Je me suis consacrée à ça avec une autre collègue qui avait une autre équipe du genre. J'ai aussi participé à tout ce qui est mise en place des procédures de travail à distance, parce qu'il n'y avait pas tout ça, toutes les règles, la compliance à respecter, etc. On créait toutes les fiches client qui existent aujourd'hui. Je disais à mes collègues, "tiens, c'est quoi le risque pour la banque ? OK, il n'y a pas de risque ou bien le risque est là". On a adapté notre procédure.

Cependant en 2016, par la même occasion de la réorganisation, j'ai changé de direction. Et donc, j'ai travaillé avec ce directeur là pendant deux ans. Et mi-2018, je voulais un peu me réorienter dans la banque et me dire, voilà, "qu'est-ce que je vais faire ?". Aussi en parallèle, je m'occupais du recrutement. Il y a beaucoup de turnover à l'EBC et pour le plateau sur lequel je travaillais, j'étais responsable parce que mes collègues aimaient bien ma façon de faire. Personnellement, j'aimais bien faire le recrutement et je me disais, tiens, il ira bien dans l'équipe de machin, lui, il ira bien dans l'équipe de bazar.

C'est alors par hasard ou pas, je ne sais pas, qu'un jour, mon chef m'a présenté une offre d'emploi pour ici. J'ai lu cette offre d'emploi et j'ai dit à mon chef, OK, très bien, mais en agence, il faut maîtriser le crédit hypothécaire, ce que je n'ai pas. Et c'est tellement complexe. J'ai dit, "mais par contre, je vais quand même appeler celui qui recrute". Donc, j'ai appelé, à l'époque, c'était Vincent Louis, qui est directeur de Tribe sur Liège maintenant.

Et je lui dis, "Vincent, voilà, j'ai lu l'offre d'emploi, j'adore, ça me correspond, mais j'en touche pas une en crédit hypothécaire". Il m'a répondu, "ce n'est pas ça que je cherche". J'ai dit, "très bien, on peut se voir".

L : L'offre d'emploi en tant que SAM ou en tant que conseiller ?

C : En tant que SAM.

Je suis arrivée ici, ça fait un peu plus de six ans. Oui, c'est ma sixième année.

L : On a parlé de la banque, de l'EBC et Agence, est-ce que vous savez nous parler de l'organisation, un peu de toutes les entités qu'il y a, les différents métiers qu'il peut y avoir dans la banque ? Par exemple, squads, tribes, les divisions comme ça.

C : Ici, sur le terrain, concrètement, le plus prêt du client, c'est la squad. C'est ici, en Agence. La somme des squads rassemble une tribe et puis après, une région.

Donc, on est dans la région Wallonie, puis nous, on est dans la tribe Brabant-Wallon, mais tu as aussi la tribe Mons-Tournais, Namur, Liège, et puis Bruxelles aussi, enfin, les différentes tribes en Flandre.

L : Ensuite le nationale ?

C : Voilà, et nationale, exactement. Donc ça, c'est l'organisation. Après, ça, c'est par rapport à ce que nous, on fait ici.

Maintenant, dans la banque, les différents métiers, concrètement, il y a tous les métiers dans la banque. Tu as quelqu'un qui va faire purement de l'admin, tu as quelqu'un qui va faire compliance, tu as quelqu'un qui va faire la succession,... Enfin, tu as la banque privée aussi dans la banque, tu as la banque pour les clients professionnels.

On a ça chez nous aussi, à plus petit niveau. Tu as Thibault qui va faire l'invest, mais au-dessus de lui, tu as Affluent qui fait à partir de 85 000 euros et puis au-dessus de ça, t'as la banque privée. Et tu peux vraiment tout faire dans la banque. Ici, j'étais même en contact avec une collègue qui fait toute la mise à jour des données d'identité des clients.

Tu as tous ceux qui gèrent les clients expatriés. Tu as vraiment tout. Tu te dis, tiens, est-ce que ce métier-là existe ? D'office. Tu as des juristes, tu vois, il y a vraiment de tout. Tu as des gens qui gèrent les bâtiments,...

Ce qui nous manque, c'est une crèche. J'avais dit à l'époque, quand j'étais à l'EBC, qu'il faudrait une crèche. On nous avait dit non, parce qu'on ne sait pas offrir ça au réseau d'agence.

M : Et ça, c'est jamais fait ?

C : Non, non. C'est dommage.

L : Oui, parce que la crèche, ça aurait été pour l'EBC, alors ?

C : Oui, nous, c'est ce qu'on voulait. Le reste, moi, j'allais pas me battre pour une crèche pour les autres. C'était pour nous. Donc, et on avait trouvé tout ce qu'il fallait et tout, ça serait bien. Il y a X centaines de collègues, là, dans le bâtiment. C'est super intéressant de faire ça. Tu es à l'heure au boulot, tu déposes ton gamin à la crèche.

L : Oui, mais c'était pas équitable pour les agences alors.

C : C'est pas équitable, parce que ici, si tu veux l'offrir, tu dois la mettre chez une gardienne. Mais alors, la banque va payer. C'est pas le même coût pour la banque que nous, ce qu'on proposait.

L : OK. Alors, la question d'après a un peu été répondue. Comment la banque fonctionne? Il y a des succursales, donc Squads, Tribes... Super. Et comment ça se passe la communication entre tout ça? Est-ce que vous communiquez beaucoup? Et si oui, vous, en tant que SAM, plus que les conseillers en agence, je suppose ?

C : Voilà, moi, je suis censée communiquer ce qu'on communique au-dessus.

Donc, Aline Legrain, que tu avais rencontré aussi, elle, c'est la directrice de Tribe et elle reçoit les instructions de son manager, qui est directeur de la région, qui reçoit les ordres du National. Il faut savoir qu'avant, il y avait justement avec NCO, il y a la suppression d'une couche de management qui a été faite. Donc, tu avais le directeur d'agence, le directeur de Tribe, ça s'appelait autrement, et ensuite, tu avais un directeur de la région du Brabant Wallon - Namur et l'autre avait plusieurs directeurs. Donc, cette couche-là a été supprimée. Dans certains directeurs de Tribe, tu retrouves des anciens directeurs de petites régions, tu vois? Donc, cette couche-là qui a été supprimée.

Mais donc, toutes les infos nous viennent du National. Moi, à ma place de SAM et même les collègues, on a tous plus facilement un contact aujourd'hui avec le National qu'on ne l'avait avant, puisqu'il y a une couche en moins.

En tout cas, BNP Paribas Fortis, c'est très humain. C'est vraiment discriminant, je trouve, par rapport aux autres banques qui sont plus petites, peut-être, mais ici, il y a toujours moyen de te réorienter si tu en as envie.

En fait, il y a un jour, un directeur RH a dit, c'était assez choquant, mais c'était vrai, je pense "Il y a du travail pour tous ceux qui bossent". Tu vois, donc c'est ça un peu qu'il faut garder, te dire si tu montres ta valeur ajoutée, que tu travailles à ton employabilité, la banque va toujours te proposer quelque chose.

L : Et est-ce que réduire les couches de management, ça simplifie la communication ?

C : C'est sûr.

Oui, si tu parles de communication, oui, effectivement. D'office, naturellement, ça simplifierait puisqu'il y a une couche en moins. Mais je pense qu'aujourd'hui, le problème de la communication, ce n'est pas à ce niveau-là qu'elle est. C'est plutôt au niveau du marketing. Des informations qui sont communiquées aux clients, des courriers qui sont envoyés aux clients sans que nous, on le sache ou des courriers qui ne sont pas suffisamment clairs.

Parfois, on dit quand le client est informé de la tarification de ses coffres. Il reçoit ça dans ses extraits de compte. Aujourd'hui, qui regarde ses extraits de compte ? Tu regardes juste le solde, tu lis pas. Même quand tu reçois un extrait de compte, moi je ne regarde pas ce qui est marqué. Je vois juste qu'il y a sur mon compte ce que je peux utiliser et c'est tout.

Et donc, dans ce sens-là, la communication est mal faite ou bien elle est faite trop tard, ou bien elle n'est pas faite à la bonne cible, ou bien elle n'est pas faite de la bonne façon. Mais c'est cette communication là que moi, je ne trouve pas optimale.

L : OK, d'accord, merci. Passons à la partie plus objectifs. Et alors, comme on vient de le dire, il y a plusieurs squads dans une tribe, et est-ce que, par exemple, tous les objectifs de ces squads sont similaires ?

C : Ah non, ça dépend du nombre de clients et ça dépend de l'apport brut des clients. En fait, le nombre de clients, par exemple, Ottignie-Louvain-la-Neuve, 15 000 clients, un apport brut de plusieurs millions. Et en fonction de ça, on détermine l'objectif, mais aussi en fonction de ça, on détermine le nombre de collègues qui sont affectés à l'agence.

Par exemple, quand il y a eu l'intégration de la banque de la Poste, il y a une partie des clients qui étaient BNP Paribas Fortis qui ont migré vers la banque de la Poste par rapport à différents critères qui ont été élaborés par la banque. Et donc, ça a été fait de façon informatique. Aujourd'hui, on fait tout le travail d'équilibrage et de se dire ce client-là, il est mieux à la Poste, ce client-là, il est mieux chez nous. Mais par exemple, à ce moment-là, ils ont décidé fin janvier de dire tiens, il y a autant de clients qui ont migré vers la Poste, si on prend l'exemple d'Ottignie-Louvain-la-Neuve, il y a autant de clients de la Poste qui sont venus ici mais il y a peut-être, je ne sais pas, moins de 2000 clients qui sont partis de Ottignie-Louvain-la-Neuve vers la Poste et il y en a peut-être 300 qui sont venus chez nous. Il n'y a pas besoin d'autant de personnes que ce que tu as aujourd'hui, Christelle. Et donc, on doit rééquilibrer ça.

Ca, c'est le directeur de Tribe qui prend la carte de toutes ces agences et qui, à ce moment-là, rentre en discussion avec les SAM pour dire voilà, là, il manque quatre personnes, là il y a deux personnes en trop, là il y a aussi une personne en trop. Il y a telle compétence qui manque. Faire le croisement avec une des priorités aussi pour la banque, c'est que les collègues ne soient pas trop loin de chez eux pour venir travailler.

On y fait attention d'une part, mais après, il y a les règles à respecter. Même, c'est écrit dans la convention de travail qu'il y a des limites à ne pas dépasser. Mais de toute façon, c'est contrôlé. Cette attribution d'objectifs est donc croisée aussi avec le volume des clients et ce qu'ils ont sur leur compte, ensuite tu reçois du personnel en fonction de ça.

L : Parce que l'apport brut ne sera pas le même dans un profil client de Waterloo qu'ici à Ottignies?

C : Exactement, tout à fait.

L : Ça c'est adapté quand même?

C : Tout à fait. Il y a et l'apport brut et le nombre de clients. L'apport brut à Charleroi sera aussi tout à fait différent.

L : Oui, parce qu'on a posé la même question à Thibault et il disait que ce n'était pas forcément adapté au profil, mais finalement, l'apport brut retranscrit un peu le profil du client aussi ?

C : Oui, tout à fait.

L : D'accord, je ne savais pas merci. Et alors, vous, en tant que SAM, c'est quoi vos marges de manœuvre pour justement atteindre ces objectifs-là ? Est-ce que vous êtes totalement libre dans les stratégies que vous mettez en place ou il y a quand même un certain cadre qui est établi ?

C : Alors, il y a un cadre d'office, puisqu'on a quand même le pilotage, c'est notre cadre.

Après, on a les lignes de conduite qui sont décidées par la banque, les priorités en fonction du moment d'année. Par exemple la fiscalité, les produits comme Homiris, Join, Axepta. Donc ça, ce sont des grands focus qui reviennent vers nous régulièrement. Après, dans l'absolu, on travaille en méthode Agile. L'idée, c'est d'arriver au 100 % du pilotage.

On a nos lignes de conduite, mais on sait très bien que si on fait notre double objectif en Homiris, que ça nous rapporte double point. Donc c'est intéressant dans le pilotage. Mais le calcul à faire, c'est de se dire, c'est quoi la dépense d'énergie et qu'est-ce que ça rapporte avec cette dépense d'énergie ? L'idée, c'est d'être efficace. On a un exemple assez marqué dans le pilotage cette année, c'est par rapport à l'objectif qu'on a en IARD, donc en assurance. On sait que l'objectif, on ne saura pas l'atteindre. Ce n'est pas un objectif qui est smart. On sait ce qu'on a fait l'année passée en IARD pour la squad Ottignie-Louvain-la-Neuve 93 000. On avait un objectif, je pense, de 160 000 l'année passée. Et cette année on a un objectif de 200 000.

Nous, qu'est-ce qu'on dit ? "On dit, ok, ces 4 points dans le pilotage, ça ne sert à rien de dépenser de l'énergie pour faire 8 points, puisque si déjà on ne sait pas faire 200 000, ils ne sauront sûrement pas faire 400 000". Et donc on se dit, "voilà, par contre, alors on essaye d'être dans le marché, dans le benchmark, se dire, voilà, le pays est à 65% de réalisation actuellement par rapport aux points de passage, là, ici, soyons à 70%". Nous,

on s'est fixé ça comme objectif en discutant avec le CAS, avec Michel pour pouvoir dire, on se met, nous, un objectif.

Donc ça, je trouve que par rapport à ça, on est assez libre, mais c'est assez logique en même temps. Et tous les SAM se disent la même chose par rapport à l'IARD. Il n'y en a pas un qui a un objectif qui est accessible en IARD.

L : Et comment ils expliquent ça?

C : C'est par rapport à la volonté de la banque d'être banque-assureur.

L : On en vient donc dans la thématique pure et dure, c'est que la cohérence est un peu mise de côté.

C : Exactement. Mais je pense qu'il y a déjà eu du chemin là-dedans, parce que c'est la première année où on a notre pilotage qui se rapporte directement à nous. Avant, le pilotage, c'était le même, ça rapportait à toute la tribe.

C'était si Waterloo faisait toutes les IARD et moi zéro et qu'on arrivait à l'objectif, j'étais aussi payée pour ça. Mais cette année, c'est que pour nous. Donc je trouve que ça s'adapte déjà.

Maintenant, pas forcément toujours au terrain. Enfin, c'est compliqué. Ce serait vraiment bien qu'on puisse, se dire, voilà ce qu'on a atteint l'année passée, se challenger, avoir une discussion avec son directeur et pouvoir dire oui, OK, là, il me manquait deux personnes. Admettons que j'avais un objectif de 100, j'ai fait 50 et ça s'explique par 2 absents. Maintenant, je suis full, je ne vais pas me dire, je vais faire 70, je vais me dire, non, je dois pouvoir faire mes 100 ou que ma chef va me dire, fais 110 quand même.

Mais maintenant, disons que ce serait le top et qu'on pourrait après rééquilibrer par rapport à ce que la banque a décidé de son côté toute seule. Et ça, je l'avais fait une fois quand j'étais à l'EBC. C'était l'empowerment. On s'est dit, "tiens, voilà, c'est quoi l'objectif ? Qu'est-ce qu'on se fixe comme objectif ?" Et donc, on avait chaque équipe soumis notre proposition d'objectif à notre chef qui, lui, en avait discuté avec le sien. Et là, il y avait eu un rééquilibrage par rapport aux objectifs de notre N+2 car il y avait des choses qui n'étaient pas en phase avec ce qu'on avait dit.

Mais à côté de ça, dans certains points, notre chef avait dit, "OK, cette équipe-là, elle est forte là-dedans, elle va faire tout ça et toi, tu n'as pas envie de faire ça, ne le fais pas". Donc, c'était quand même assez sympa. Mais maintenant, quand tu dois le faire au niveau du pays, c'est plus compliqué.

L : Et en supprimant des couches de management, on se rapproche de ça ?

C : Oui d'office, parce qu'il y a moins de discussion.

L : Et donc, là, vous avez parlé du pilotage et ça fait bien le lien pour la suite, parce que la question, c'est, est-ce que vous avez un outil pour suivre un peu l'évolution de tous ces chiffres, etc.?

C : Oui, oui, le GPS, chaque semaine, est mis à jour.

Donc, chaque semaine, c'est mis à jour. Et on a aussi notre hiérarchie qui nous montre les chiffres sous un autre angle parfois ou qui prend d'autres points de vue. Par exemple, Aline va nous montrer le taux de remplissage de nos agendas. Ce n'est pas quelque chose qui est dans le pilotage, mais c'est un moyen de piloter. Elle, elle nous donne cette vision-là. Alors, je peux aller rechercher la vision, j'ai accès à tout. On a vraiment accès à beaucoup de chiffres nous concernant.

Moi, je ne vais pas forcément aller vérifier ça, parce que pour moi, l'objectif, c'est d'avancer dans le pilotage. Mais elle nous donne ce moyen-là de dire, "tiens, peut-être que tu peux agir là-dessus parce que tes agendas sont remplis à 25%". Donc, c'est un moyen de piloter. C'est indirect, mais au final, c'est un impact constant. Et puis après, c'est des discussions stratégiques.

Si je suis à 100% partout et qu'Aline me dit, qu'il n'y a que 10% de remplissage dans ton agenda, je vais lui dire, je m'en fous. Tu comprends ? Et elle aussi s'en fout. Elle va me dire, tu pourrais peut-être encore faire plus.

L : Et alors, par rapport à tous ces objectifs-là, vous êtes comment ? Enfin, on apprécie le fait qu'il y ait autant d'objectifs où est-ce que c'est trop ? Est-ce que c'est trop de pression ? Ou justement, c'est motivant ?

C : En tout cas, moi, personnellement, je trouve ça motivant quand tu sais que tu peux les atteindre. Quand on nous a expliqué le pilotage, je me suis dit, "OK, moi, mon objectif, c'est d'avoir 100%".

Après, je ne suis pas quelqu'un qui veut refaire le monde par rapport au montant qu'on nous fixe. Je vais plutôt dire, où est-ce que je joue pour y arriver ?

On peut se dire, tiens notre objectif Homiris, qu'est-ce qu'on peut faire pour l'atteindre ? On en a que 11 à faire, mais résultat des courses ici, on est en juin, on n'en a fait qu'un, tu vois.

Là, ça commence à devenir chaud. Qu'est-ce qu'on met en place ? L'objectif qui nous est fixé, on sait que c'est des objectifs ambitieux. Mais après, je pense qu'il faut être ambitieux.

Et après, souvent, je me dis, "si c'était moi qui décidais, qu'est-ce que je ferais ?" Tu devrais pouvoir te dire, c'est toi le chef d'entreprise, qu'est-ce que tu veux ? Donc moi, je n'ai pas de soucis avec le pilotage. Tout ce qu'il faut, c'est que ce soit bien transparent.

Il y a un truc ici qui n'est pas forcément pertinent. Enfin, ce n'est pas que ce n'est pas pertinent, c'est que ce n'est pas forcément transparent. C'est tout ce qui est enquête de satisfaction. Puisque la satisfaction des clients, c'est un gros point dans notre pilotage pour lequel on peut vraiment gagner beaucoup de points.

Et ça vaut la peine de vraiment s'investir là-dedans. C'est normal puisque c'est le client est au centre de tout ça. Mais par contre, on n'a pas une analyse vraiment pointue.

Allez, on n'a pas tous les outils pour manœuvrer ça. Par exemple, moi, j'ai 12 collègues. Je ne sais pas qui, quels clients des collègues reçoivent des enquêtes. Il y a juste les enquêtes répondues. Pendant X mois, Jessie m'a dit, Christelle, je n'ai aucune enquête. Mes clients ne répondent à aucune enquête. Est-ce qu'ils reçoivent des enquêtes ? j'ai posé la question. "Combien d'enquêtes ont été envoyées vers les clients avec lesquels Jessie a eu des contacts ?" Et ça, on ne sait pas me donner l'info. Parce qu'alors, je pourrais travailler dessus... On pourrait, normalement, je suppose, mais on m'a dit que non.

Mais bon, donc dans ce sens-là, je trouve que ce n'est pas transparent. Et ça me gêne dans la mesure où c'est un énorme poids dans le pilotage. Et que si j'avais ces infos-là, moi, je pourrais dire à Jessie, voilà, je ne veux pas savoir les noms, hein, parce qu'il y a GDPR, mais savoir que tu as reçu 50 clients et il n'y en a que 30 qui ont reçu les enquêtes. Il n'y en a que 10 qui ont répondu. Ou il y en a zéro qui ont répondu.

Quand tu sors de l'entretien avec le client, tu dis, "voilà, est-ce que vous êtes satisfait de l'entretien qu'on a eu ensemble ? Qu'est-ce que je peux améliorer pour la prochaine fois ?" Peu importe ton pitch. Dire, "tiens, à titre d'info, vous allez peut-être recevoir une enquête de satisfaction".

Donc là, c'est vrai que dans le pilotage, ça, ce n'est pas transparent. Mais bon, après, tu fais remonter les choses.

Moi, je suis quelqu'un comme ça. Je fais remonter. J'essaie de faire bouger.

Je donne mes arguments. Si on me dit non, après, j'arrête de me battre. Parce que de toute façon, ce n'est pas moi qui décide.

Je respecte ma hiérarchie et mon employeur, etc. J'essaie de faire avec. Au moins, c'est dit.

Mais je le dis. Et je ne suis pas la seule à le penser. Et puis, je ne suis pas la seule à le dire non plus.

Mais après, ça ne sert à rien. Je suis un employé de la banque. Donc, il faut quand même que j'obéisse aux ordres.

Et pour ça, je suis quelqu'un d'assez docile de ce point de vue-là. Je respecte mon employeur et sa stratégie. Maintenant, je peux exprimer mes désaccords.

Et ça, ma hiérarchie est tout à fait ouverte à entendre les désaccords. Tant que c'est constructif. Venir avec une proposition, c'est plutôt ça.

M : Le souci de la transparence au niveau du pilotage en général, ça pose juste problème. Comme vous avez dit, en cas de client, ça pose problème sur d'autres points ?

C : La transparence, je pense que ça pose des soucis à tous les niveaux s'il n'y en a pas. Oui, c'est sûr. Même les relations humaines, même le management.

Mais de manière générale, c'est assez transparent. Et il y a des niveaux de hiérarchie où il y a certaines infos qu'on n'a pas. Et on pourrait estimer ça comme un manque de transparence.

Mais il y a des choses qui ne nous intéressent pas. Enfin, qui ne sont pas pertinentes pour nous.

L : Je ne sais pas si c'est juste de faire comme ça, mais de ne pas tout dire, ça fait peut-être partie de la stratégie ?

C : Ça permet de manœuvrer aussi. Et ça permet aussi de revenir en arrière dans certains cas. Donc moi, je trouve ça normal qu'il y ait certaines choses qu'on ne nous dise pas.

Parce que si on te dit tout, tout, tout, tu prends la direction qu'on t'annonce. Tandis que si tu as une légère part de flou, peut-être que la hiérarchie va se dire « Tiens, on avait pensé ça et en fait, c'est ça qui se passe. » Donc ça, je trouve ça normal.

Mais sinon, de manière générale, la transparence, s'il n'y en a pas, ça pose des soucis pour moi à tous les niveaux. Avec les clients, entre collègues, etc. Et ici, j'évoquais un point de transparence par rapport au pilotage, parce qu'on parlait du pilotage, et je trouve que quand on pilote, on reçoit des chiffres hyper cartésiens. Et que ce point-là, qui a beaucoup de poids, n'est pas du tout cartésien à mes yeux. Donc c'est pour ça que je disais, pour moi, c'est vraiment pas transparent.

Je pense qu'on devrait pouvoir savoir, sans connaître les noms des clients, savoir combien d'enquêtes ont été envoyées suite au contact. Et même, on pourrait me dire, sur ta semaine 22, il y a 100 enquêtes de satisfaction qui ont été envoyées. Et moi, je ne veux même pas savoir jusqu'aux collègues, en fait. J'accepte de ne pas tout savoir, mais de me dire, "OK, il y a 100 enquêtes qui ont été envoyées, et je n'ai que 10 réponses, il y a un soucis, les gars".

Mais ça, je ne le sais pas, donc, on doit pouvoir supposer qu'à chaque contact client, le client reçoit une enquête, et donc le collègue doit pouvoir en parler à chaque, mais parfois, ils ne le font pas.

L : Ok je vois ce que vous voulez dire et alors est-ce que les objectifs ont une grande part d'importance dans la gestion ?

C : En fait, peut-être que ça dépend d'un Sam à l'autre, mais moi, c'est vrai que la dernière réunion que j'ai eue avec les collègues individuels, à un moment donné, il y a Jesse qui me dit, "mais tu veux quoi ? Tu attends quoi de nous ? Et je me suis dit, waouh, il n'a pas compris ce que j'attends".

Et je lui ai dit, "ce n'est pas compliqué, de la proactivité et 100 % pilotage. Je n'attends que ça." Et que chacun soit content d'être là tous les matins, ça, c'est vraiment ma top, top, top priorité. Mais dans la mesure où on a un salaire à la fin du mois, on a un employeur, on le respecte. Voilà, le reste, tout doit couler de source.

On a un pilotage, on doit y arriver à 100 %. Mais après, peut-être que tous les Sams ne sont pas comme ça. Je n'en sais rien. Ça, c'est ma vision à moi.

L : Et vous avez souvent des réunions, justement, entre tous les Sam ?

C : Oui, oui, toutes les semaines, tous les mercredis, on a. C'est vrai que je pourrais interpréter les différents échanges qu'on a entre Sams et la connaissance que j'ai de différents Sams, mais je trouve que ce n'est pas pertinent parce que, quand tu es en réunion comme ça, et là, on en revient au politiquement correct, il y a des choses que tu dis, des choses que tu ne dis pas. Après, on peut en parler en tête-à-tête.

Et si un Sam me parle d'un truc en tête-à-tête, je ne vais pas forcément donner son point de vue. Ici, je trouve qu'il est libre, lui, s'il est interrogé, de donner son point de vue. Mais donc, oui, j'ose supposer que la plupart des directeurs d'agence ont pour idée d'avoir 100 % au pilotage.

Il faut pouvoir manœuvrer entre le bien-être des collègues, la satisfaction des clients et 100 % au pilotage.

L : Et du coup, la dernière partie, ça serait plus par rapport aux données pures, intra-organisationnelles. C'est quand même important parce que, finalement, tout le pilotage, il est alimenté et efficace s'il est alimenté de données.

Et donc, ici, quel type de données vous êtes le plus amené à partager ? Enfin, c'est au niveau tacit, explicite, des données clients, le type de données ?

M : C'est partagé au sens large, soit entre agences, au niveau horizontal, ou plutôt vers la maison mère, au niveau hiérarchique aussi. Enfin quel est le type de données qui sont amenées à être partagées au sein de votre team.

C : Les données qui sont partagées... De manière générale, on n'a aucune raison de transmettre des données clients. Après, quand il y a des situations à améliorer, notamment de collaboration entre différentes lignes, alors on doit toujours partir d'un cas concret.

Par exemple, ce rendez-vous-là, il a été fixé de cette façon, et là, je dois venir avec un cas concret. Dans ce cas-là, le partage des données plus sensible et confidentiel, on doit le faire que dans un but précis d'amélioration d'un process ou de la collaboration. Moi, ici, au sein de l'agence, ce que je partage, c'est par exemple le nombre de décrochages de la ligne zéro, le nombre d'appels entrants, combien on a produit en invest, combien on a produit en IARD,...

Et alors, aussi, on ne peut plus, depuis pas mal d'années maintenant, au sein de la squad, partager les données de toute une équipe. Donc, en réunion, je ne vais pas mettre tous les chiffres de l'équipe.

L : Et quand on a des réunions d'équipe, comme par exemple demain, alors, il n'y aura pas les chiffres de Thibault affichés devant toute l'équipe ?

C : Alors, par contre, lui, il peut en parler.

S'il a envie. Mais moi, je ne vais pas les afficher.. Après, si on prend l'exemple de la ligne zéro parce qu'il est assez parlant, si je râle sur le taux de décrochage, je peux aller chercher qui a décroché combien d'appels depuis le début de l'année. Je vais chercher ça, mais j'enlève les noms. Après, il y en a qui me demande, moi, j'ai décroché combien ? et je dis, toi, t'as décroché autant. Attention parfois c'est une pression malsaine, en fait, aussi. Tu vois, chacun doit pouvoir se remettre en question par rapport à lui-même, par rapport à ses capacités, avec l'aide de son manager, par rapport à son focus, à son expertise, etc. Et après, libre à lui d'aller chercher d'autres moyens.

L : C'est pression malsaine ou compétition motivante ?

C : Ça, c'est propre à la personne qui prend la décision. C'est le manager qui décide de ça et ça dépend des boîtes. Il y a des boîtes qui s'en foutent. Mais après, tu sais que t'as intégré une boîte comme ça, alors.

De plus on a un objectif squad, mais il faut se dire que dans les évaluations, tu ne peux pas mettre d'objectif personnel au collègue. C'est un objectif en squad.

Ici, tu peux être évalué sur ta contribution à l'objectif de la squad, et ce qu'on a décidé, ce qu'on a mis en place pour participer davantage.

Je ne peux pas dire que tu dois faire 30 contrats comme ça. Ça, je ne peux pas faire.

L : Par exemple, dire qu'on va mettre en place 30 décrochages par semaine, et l'objectif, c'est 30, C'est différent ?

C : Oui. En fait, ce qu'il y a, c'est que ce n'est pas exactement comme ça que ça se passe. L'objectif qu'on a à atteindre en décrochage, c'est 80 %. Il y en a qui décrochent plus que d'autres. Et donc, je dis, chacun doit pouvoir contribuer en fonction de son temps disponible, etc, chacun doit jouer le jeu. De manière générale, si on veut atteindre les 80 %, chacun, vu qu'on est 12, doit décrocher 3 appels par jour, par exemple.

Et tant qu'on est à 80, moi, je ne dis rien. Je m'en fous. Si on a un qui fait 0 et l'autre qui fait 10, ils se débrouillent entre eux. Par contre, si on n'est pas au 80, alors, j'ai fait ça la semaine passée, au début de semaine, parce qu'on était à 79,5 et tout, et je vois que ça ne monte pas, je dis, "les gars, voilà, aujourd'hui, j'ai regardé les agendas, tel et tel et tel peuvent décrocher, parce que l'agenda est vide". Parfois quand j'ai pris 8 appels je

l'envoie, parce que j'aime bien montrer l'exemple aussi. Et il y en a un qui m'a répondu, presque comme toi, j'en ai fait 7. Et les autres n'ont pas répondu. Mais ça, c'est pas grave, ça, c'est pas mon problème. C'est chacun avec sa conscience.

Ensuite, quand on est en tête à tête, en évaluation, on aborde la contribution à l'atteint de l'objectif, on va dire, par exemple, “tu devais faire du crédit hypothécaire, tu devais faire 20 millions, t'as fait 25 millions, OK, nickel. Tu devais faire 20 millions, t'as fait 15 millions, qu'est-ce que t'as fait d'autre ? Ah, t'as rien fait d'autre. Ça, ça va pas.” Ou bien “t'as décroché 100 appels par mois, OK, nickel”.

Après, ça, encore une fois, c'est ma façon. L'autre fois, Julien m'a dit, “moi, je veux pas être proactif, je veux pas faire de call. OK, qu'est-ce que tu fais d'autres ?” Moi, j'ai pas de soucis avec ça. Bon, après, on n'est pas à 100% au pilotage à Ottignies / Louvain-la-Neuve.

Donc, ça veut dire que j'ai des choses à améliorer.

L : Mais il y en a-t-il d'autres qui sont à 100% ?

C : Il y a Tubiz.

Pas encore à 100%, mais... Après, Tubiz, c'est une toute petite agence, ils sont moins... C'est une équipe de compétiteurs. Vraiment.

Et eux, ils se disent « Nous, on va faire la différence à toutes les autres agences. » Il n'y a pas ça, ici. Et ils y arrivent, du coup.

Mais après, voilà, ils ont une autre clientèle aussi et ça rentre aussi en ligne de compte, mais ce n'est pas évalué.

L : Et dans tous ces partages de données-là, etc., est-ce que vous avez fait face à des obstacles, comme par exemple, l'adaptation au nouveau programme, ou les coûts, ou les changements de stratégie, je ne sais pas. Par exemple, je ne sais pas, Pacifique, est-ce qu'il a été implanté depuis longtemps ?

C : Pacifique, j'ai toujours connu. Mais maintenant, on change de programme fin d'année, et c'est les collègues de La Poste qui le testent.

L : Ok. Et est-ce qu'ils font face à des problèmes ?

C : Ah ben oui. Mais des problèmes techniques, on en a tout le temps, ça oui.

L : Et d'adaptation au programme aussi ?

C : Que nous, on s'adapte, c'est ça que tu veux dire ? On n'a pas trop le choix, nous, on s'adapte. Mais ce n'est pas forcément facile parce qu'il y a pas mal d'obstacles. Par rapport à l'IT, c'est très compliqué.

Voilà, mais je n'ai pas d'emprise là-dessus. Et là, on sait que les collègues de La Poste testent le nouveau Pacifique. Mais moi, en partant d'anticipation, je pense que je vais essayer d'envoyer l'un ou l'autre collègue voir déjà l'outil.

Thibault va tester. Thibault, il est en pilote test pour ce programme-là.

Normalement, on aura à terme le même outil que le client. C'est ça, le but. Que le client puisse tout faire lui-même

L : Avec Pacifique, vous avez accès à tout le monde, tous les clients. Et donc, eux, ils auront aussi accès ?

C : Chacun a son profil. Quand tu identifies un client, tu es sur le profil du client. Tu ne vas pas avoir accès à un autre client. Sauf s'il y a des gestions de patrimoine par la banque privée, etc, il y a des choses qui sont cachées que nous, on ne voit pas non plus.

Il y a certains clients chez Anne ou en banque privée où on ne voit pas... Quand tu l'identifies, tu dis qu'en banque privée, il n'a rien sur ses comptes, tu ne vois pas l'historique et tu ne vois pas ce qu'il a parce qu'il y a des contrats derrière, des contrats de gestion.

Mais c'est le fait d'avoir les mêmes outils. Si tu veux souscrire une assurance, souscrire un crédit, un placement tu peux le faire.

Après ça prend énormément de temps. Quand je suis arrivée à la banque en 2009, on parlait déjà de changer ça et nous sommes en 2024, ça va seulement changer maintenant. Donc, ça prend énormément de temps parce qu'il faut du budget et tout ça.

L : Oui, c'est ça. Budget et puis, ça demande beaucoup d'analyse aussi. Comment le rendre le plus efficace possible, je suppose.

C : Oui, oui.

L : Et une autre question, c'était, est-ce qu'il y a des facteurs qui favorisent ou non le partage de données, qui donnent envie de partager données ou peut-être que certains sont réticents à le faire ? Entre collègues ou... Quand, par exemple, vous disiez que les objectifs avant, c'était commun à la tribe et que maintenant, chacun est un peu pour soi. Est-ce que maintenant, vu que c'est un peu chacun pour soi, vous allez aller partager des données avec une autre équipe au niveau des stratégies ?

C : Alors oui, je regarde le pilotage pour voir où je me positionne dans le pilotage par rapport aux autres agences, mais moi je ne passe pas mon temps là dessus, si on l'utilise, c'est vraiment dans un but précis, parce qu'on n'a pas de toute façon le temps d'aller voir juste pour le plaisir.

Mais donc oui, après, ça peut se partager en réunion et de se dire, tiens, est-ce que l'agence de machin s'est donné les tips de Bidule pour tous les contrats Homiris ?

L : Et ça, vous le faites et il n'y a pas de problème avec ça ?

C : Enfin oui, on le fait, il n'y a pas de problème, mais je sais qu'il y a des collègues qui ne disent pas tout.

C'est comme à l'école, celui qui fait genre, j'ai étudié toute la nuit, je me sens mal, c'est le premier de la classe quoi, ou bien je n'ai pas du tout étudié, et puis il a 20 sur 20. C'est la même chose.

L : Mais la banque offre quand même la possibilité avec vos réunions de mercredi, ou par exemple les formations, de cet échange ?

C : Ah oui. Après si je dois communiquer à mes collègues tout ce qu'on communique, ben ils pètent une durite, ça ne sert à rien, on s'en fout, enfin il y a plein de trucs, c'est pour ça que moi je me dis j'ai mon pilotage et je m'y tient.

L : Et une dernière question, c'était par rapport à l'intégration Bpost, alors, il y a eu une grosse quantité de nouveaux clients qui sont venus et donc de données, ça s'est bien passé la gestion de tout ça ?

C : L'intégration en elle-même s'est très bien passée. Techniquement, ça s'est très bien passé.

Aujourd'hui, ce qui coince encore, c'est la différence de process. Enfin, la différence de niveau d'analyse du risque, pour moi, c'est le plus gros truc qu'il y a entre la Poste et BNP Paribas Fortis. C'est la conscience du risque, enfin, c'est la mesure vraiment du risque à la Poste, alors que nous, on est déjà vraiment à la pointe, qu'on a un compliance qui est vraiment au point, on ne met pas un pied de travers alors qu'à la Poste, c'est pa pareil.

Ils ne sont vraiment pas les mêmes. Et c'est pour ça qu'il y a plein de choses que nous, on doit faire pour eux parce qu'ils ne sont pas compliance.

Par exemple, un client qui fait un gros retrait cash de plus de 3 000 euros, ça doit se faire chez nous même si c'est un client de la Poste parce qu'à la Poste, ils ne sont pas compliance pour ça. Il y a tout un process à suivre de demander la justification au client de pourquoi et ça, ils ne font pas. Pour moi, ça, c'est vraiment le truc qui coince.

Et l'autre chose, c'est la gestion des clients en tant que tels. Pouvoir leur expliquer le modèle en étant respectueux des clients. Quand tu expliques au client que vous allez à la Poste, pouvoir expliquer au client que le service n'est pas le même.

Parfois il te faut 3, 4, 5 phrases pour expliquer au client. Voilà, à la Poste, vous êtes reçu sans rendez-vous pour la gestion du quotidien, la tarification est différente. Nous, on vous reçoit en bureau exclusivement pour du conseil dans tous les domaines.

Donc nous, quand vous venez chez nous, on va vous parler de vos assurances, on va vous parler de vos investissements ou des possibilités de vos projets, etc. Et ça a un autre coût. Et donc, ça te prend déjà beaucoup plus de temps que de dire au client, toi, tu vas à la Poste, toi, tu vas chez BNP. Mais techniquement, ça s'est très bien passé.

L : Mais alors, c'est la même question que j'ai posée à Thibault, mais la masse de clients a augmenté d'un coup ?

C : Bof, oui, mais je pense qu'on a plus de clients qui sont partis, en tout cas de nous, puisque quand tu fais l'analyse du staffing, on est trop saffé.

L : Et donc, ça ne s'est pas ressenti dans les objectifs qui étaient fixés au début d'année ?

C : En nombre, non. Non, puisque de toute façon, on n'est évalué que pour les clients guide dans notre pilotage. Ça ne compte pas les clients go. Donc, c'est ça qui était compliqué au début d'année parce qu'on travaillait gratuitement.

Ou alors, tu dois pouvoir te dire, le client go, je le fais devenir guide.

Mais le fait qu'il ait été transféré chez go, je veux dire, même si c'est un ordinateur qui l'a fait, il y a des critères. Donc, je veux dire, dans 90% des cas, voire plus, ils sont à la bonne place.

Il y a certains clients, tu peux dire, écoutez, là, vous êtes go, mais voilà, vous seriez mieux en guide par rapport aux fonds que vous avez, aux placements. Ça sera plus diversifié chez nous qu'à la poste.

La gestion des clients qui est propre à chacun, maintenant, on doit jongler et on doit équilibrer nous-mêmes. Mais ça, ça va prendre plus qu'un an.

L : Alors, dans le pilotage, ce changement-là a-t-il un impact aussi ?

C : En tout cas, tout ce que nous, on envoie, ça nous rapporte l'année de l'envoi. Donc, si moi, j'envoie un client qui a 300 000 euros et qui fait le déplacement avec la banque privée, ça va me rapporter, même si c'est la banque privée qui le fait, la première année.

L : Et inversement, si c'est de la banque privée qui vient ici ?

C : Écoute, non.

Parce qu'en même temps, en règle générale, il quitte la contractualisation banque privée. Et on va le servir au quotidien, mais on n'aura pas vraiment un retour là-dessus la première année. En tout cas, peut-être qu'après, oui, mais pas maintenant.

Mais bon, l'idée, c'est de faire monter les gens. Et après, nous, ici, en retail, on est là pour accueillir les autres qui sont dans le stream.

Et ça, c'est notre truc de faire ce qu'on peut avec, mais c'est plus compliqué.

L et M : Ok, super. Merci beaucoup, en tout cas

Remerciements et conclusion de l'entretien hors enregistrement.

Annexe 5 : Interview Jérémy Barsi

Accueil, présentations et explications du déroulement de l'interview hors enregistrement.

L : Pour remettre en contexte, la question de notre mémoire, est “comment est-ce que le partage de données peut contribuer à fixer des objectifs plutôt cohérents ?” Alors, est-ce que tu pourrais commencer par te présenter, ton parcours et au sein de la banque ?

J : J'ai commencé à la banque en 2016 comme conseiller au service à distance. Tout d'abord sur le site de Namur à l'époque, puis Charleroi.

J'ai travaillé après à Bruxelles, toujours pour le service à distance, où j'ai travaillé pour tout ce qui est daily banking, donc gestion compte, cartes, clients. J'ai fait des assurances, j'ai fait du crédit au particulier également au service à distance. Ensuite, en 2020, j'ai évolué vers la fonction pour les professionnels.

Je m'occupais uniquement des indépendants, sociétés, associations de faits, associations copropriétaires, etc. Toujours au service à distance en 2020, donc c'était très chouette pour la crise Covid.

Et puis en 2023, la banque a complètement revu le système de fonctionnement avec les clients. Je suis alors arrivé à l'agence comme conseiller entreprise, ici à l'agence d'Ottignie-Louvain-la-Neuve.

L : Ok, super. Et donc, tu es resté majoritairement chez BNPPF, comment est-ce que la banque fonctionne ?

J : Alors, ça fonctionne sous forme de lignes, on va appeler ça comme ça. Donc, on a vraiment la grande direction tout au-dessus. Et puis en dessous, on va avoir des départements qui vont chacun avoir certaines tâches.

On va avoir, par exemple, tout ce qui est priority, private banking, donc c'est toutes les grosses fortunes qui sont gérées dans un segment. On va avoir entreprise, donc c'est toutes les grosses sociétés qui vont être dans un autre segment, gérées par une autre ligne de direction. Le retail banking, là où je travaille, donc tout le réseau agence. Et puis

après, on va encore avoir tout ce qui est services centraux, avec l'IT qui va dépendre d'une ligne, les services administratifs d'une autre, et ainsi de suite. De mémoire, il y a une dizaine de lignes différentes au sein de la banque, de grands départements.

Et puis, il y a tous les services qui en découlent, évidemment, et des structures propres à chaque ligne d'expertise, tout simplement.

L : Il y a la structure en réseau, tu viens d'en parler ici, mais dans toutes ces lignes, il y a des sous-structures, comme par exemple ici ?

J : On va prendre du retail banking, que je connais mieux. On va avoir le CEO de la banque après on va avoir Laurent Loncke qui est responsable de toute la partie retail banking pour la Belgique. Puis on va avoir un responsable, Bernard Jouan, pour la Wallonie. Puis on va descendre au niveau régional, plutôt provincial, avec Aline Legrain pour le Brabant Wallon. Et puis on descend au niveau agence, avec un directeur d'agence pour une, deux agences, dans le cas présent, Christelle Philippe pour l'agence d'Ottignie et Louvain-la-Neuve.

L : Toutes ces divisions-là, forcément, doivent communiquer pour travailler ensemble. Comment se passe la communication des données ? Est-ce que vous les partagez plus entre vous, ici en agence, ou vous les partagez parfois plus haut ?

J : Ça va dépendre le type de données, ça va dépendre vers qui elles sont destinées. Donc, en fonction, on va prendre, par exemple, les données pures clients lors d'une entrée en relation, quand j'ai besoin des statuts, des plans financiers, qui gèrent les sociétés, etc. Ça remonte via des systèmes de communication interne, avec des formulaires, avec des documents qu'on envoie par mail aussi au service qui est concerné par la demande. Et lui, il enregistre dans d'autres bases de données de la banque pour qu'elles soient accessibles à ceux qui ont l'accès à la base de données.

Ceux qui n'y ont pas accès, n'ont pas accès à l'information, évidemment, et la banque respecte le cas de : Y a-t-il un intérêt à avoir accès à l'information ou pas ? Ça veut dire que le service IT n'a pas accès aux données à jour des clients, par exemple. Ils ont juste des bases de données en essai pour pouvoir développer.

L : Et vous, vous êtes au courant aussi de cette limite-là, pour ne pas dépasser le cadre ?

J : Non, on sait qu'on n'a pas accès à des programmes. Oui, quand des fois, on a des contacts avec certains services de contrôle de la banque, ils nous font « Ah, on a telles et telles données ». Nous, on ne sait pas que la banque les a et on ne sait pas par quels moyens elle les a. Nous, en agence, on n'a pas forcément accès à cette consultation-là.

L : Et alors, une part majoritaire de notre travail, ce sont les objectifs, parce que si vous travaillez autant, c'est pour atteindre des buts. Est-ce que tous ces objectifs sont similaires entre toutes les agences ?

J : Alors, les objectifs, ça va déjà dépendre de quelles lignes d'expertise on va parler. Je sais qu'Enterprise, Private Banking ont d'autres objectifs que nous, au niveau de l'agence.

Donc ça, c'est chacun un peu au niveau des lignes qui ont leurs propres objectifs, puisqu'on n'a pas du tout la même manière de travailler. Ensuite, les objectifs sont fixés par le directeur région pour toute la région Brabant-Wallon, par exemple. Et puis ensuite, chaque directeur de province va gérer tout simplement leur province et voir comment fixer, déterminer et piloter les agences, en fixant les objectifs aux agences pour voir comment est-ce qu'on fait pour atteindre l'objectif qui est fixé par la toute grande direction, évidemment, ça vient de tout en haut. Mais étant donné que ce n'est pas forcément les mêmes, les stratégies ne sont pas les mêmes.

L : Par exemple, Christelle a une marge de manœuvre différente que toi. Mais toi, dans tes objectifs, c'est quoi ta marge de manœuvre pour atteindre tes buts ? Tu es assez libre ?

J : La marge de manœuvre, elle est au sein de l'équipe. Tu en as fait partie de cette marge de manœuvre où on s'est servi de toi pour appeler un maximum de nos clients, pour fixer un maximum de rendez-vous pour qu'on puisse, nous, les rencontrer et faire du business avec eux. Ce qui a dégagé du temps.

L : Et ça, c'est propre à vous ?

J : C'est propre à nous. D'autres agences n'ont pas eu l'occasion d'avoir des stagiaires pour faire ça. On a parfois des stagiaires qui ne sont pas spécialement efficaces, donc on ne peut pas non plus leur demander le même travail.

L : Et toi, par rapport à tout ça, donc tous tes objectifs, il y a un moyen que tu puisses les suivre ? Tu as souvent des feedbacks sur ton travail ?

J : Alors, du feedback, j'en ai très régulièrement de la part de Christelle, à peu près une fois par semaine au minimum. Il y a des outils pour les suivre aussi, ça, il n'y a pas de problème. On a accès à toutes nos réalisations quand c'est mis à jour. Ce n'est pas mis à jour tous les jours, donc c'est périodique.

L : D'accord. Et par rapport à ça, toi, tous ces objectifs-là, tu le ressens comment ? Tu aimes bien le fait qu'il y ait des buts et des objectifs, ou c'est plus une pression un peu lourde ?

J : Ça dépend comment ils sont fixés. Il y a des objectifs, quand ils sont fixés, qu'ils sont atteignables, oui, c'est un challenge d'essayer de les atteindre. Quand ils sont déraisonnables, on passe au-dessus.

L : La question d'après suit, est-ce que t'as déjà eu une situation où l'objectif était tellement déraisonnable qu'il a eu l'effet inverse ?

J : Oui. À l'EBC, j'avais déjà eu une fois un objectif, on devait faire 3 contra-pensions par personne par mois alors qu'en réalité, on en faisait 1 par mois pour l'équipe. Et on était 20 dans l'équipe. Donc, oui voilà, quand on débarque avec l'objectif et qu'il fait 4 fois supérieur à ce qu'on a produit l'année précédente, alors qu'il y avait plus d'expertise l'année avant, voilà. Quand on te donne l'objectif, tu sais que d'office, tu ne l'atteindras pas alors on passe au-dessus, quoi.

L : Mais ça, ils sont ouverts à ça ? Vous leur dites à la direction ?

J : C'est ouvert, on fait remonter. Maintenant, il faut que, vu que ce n'est pas la N+2 qui définit l'objectif, ils se disent au National, ils se disent, oui, l'objectif n'est peut-être pas cohérent par rapport à ce que le terrain est capable de fournir, et on va peut-être changer l'objectif. Je l'ai vu une fois. En 2023 mais c'est tout.

L : Parce que l'objectif était tellement à côté de la plaque ?

J : De mémoire, au National, on avait à peu près atteint 50% de l'objectif en mi-année. En réalité, par rapport à l'objectif National, on était à 25%. Donc on était à 50% à mi-parcours de l'objectif qu'on devait atteindre à mi-parcours.

Et là, ils ont revu drastiquement à la baisse les objectifs parce qu'ils ont compris que personne ne l'atteindra. Après, voilà, on est dans un gros bateau, dans une grosse multinationale. C'est sûr que même Michael Hansen n'est pas entièrement libre dans la fixation des objectifs qu'ils rencontrent à Paris. Donc, à nouveau, c'est un gros bateau à manœuvrer.

Et quand il y a une décision qui doit être prise comme celle-là, il faut voir qui peut prendre la décision et est-ce qu'ils vont prendre la décision puisque la réalité qu'on vit ici, sur l'agence, sur la région, n'est déjà pas la même. Et dans le pays, c'est pas la même non plus.

Et eux, ils naviguent au niveau du pays, ils ne naviguent pas au niveau d'une petite région.

L : Mais si c'est basé sur les chiffres de l'année précédente, ils adaptent un peu. Parce que là, quatre fois plus..

J : Le problème, c'est qu'il faut suivre le modèle que la banque met en place. Et vu qu'il y a beaucoup de changements dans les différents modèles, c'est très compliqué, je pense, pour ceux qui fixent les objectifs, de voir comment on peut cadrer les choses et on peut mettre les choses en place.

L : OK. Et toi, dans tout ça, une fois qu'ils sont fixés, est-ce qu'ils ont beaucoup d'influence sur ta manière de travailler ou pas forcément ?

J : Personnellement, non. Parce que je donne de toute façon le meilleur de moi-même à chaque fois. Le client, quand je l'ai, je fais le tour avec lui de tout ce dont il a besoin. Donc, je ne vais pas dire, tiens, fais un crédit bagnole, mais je n'ai pas besoin de bagnole, fais-en 20 quand même.

Voilà, ce n'est pas l'idée ni de la banque ni de ma vision des choses. Donc, sur ce point-là, on se rejoint assez bien avec la banque et on verra. Je produis ce que je peux produire, j'en discute avec les clients, t'as déjà assisté à des rendez-vous. On fait du 360 à chaque

fois, on parle de tout avec les clients, on ouvre toutes les portes et puis on voit les portes qui marchent ou pas.

M : Du coup, là, on passe à la partie 4 qui est vraiment fixée sur le partage des données. La question est quel type de données vous partagez au centre de BNPPF Paribas Fortis ? Que ce soit horizontal avec les agences ou de manière verticale, c'est vraiment au global.

J : Alors, dans les données qu'on partage, on partage beaucoup de données, en réalité. Donc, il y a tout ce qui est mouvement compte, tout ce qui est données clients pures, donc tout ce qui est numéro de téléphone, mail, ça, ça circule au niveau des services marketing, au niveau des services commerciaux, au niveau des services centraux aussi.

Nous avons des données plus spécifiques, par exemple les chiffres des sociétés que moi je peux avoir, ça circule entre moi, les décideurs et ceux qui contrôlent. Ce n'est rarement partagé à toute la banque. Ce n'est pas l'intérêt non plus de la banque de dire des chiffres d'une société qui sont détaillés et qui sont confidentiels, on partage avec tout le personnel de la banque. Ce n'est pas l'idée.

Et en fonction même du type de société, etc., il y a des fois des informations qui sont très restreintes au niveau de l'accès, au niveau des personnes qui y ont accès.

L : Et dans quelle situation, dans quel but alors vous êtes amené à justement partager ces données ?

J : Ça peut être des demandes de crédit, ça peut être dans le cadre de certains contrôles obligatoires que la banque doit effectuer, que ce soit pour le fisc, que ce soit pour tout ce qui est financement du terrorisme, blanchiment d'argent, par exemple.

Ça peut être pour des contrôles internes par rapport à certaines lois. Je ne sais pas si tu étais là quand on a fait les hubo.

L : Ah oui, si, je l'ai vu.

J : Donc, voilà, ça fait partie des données qu'on a eu l'obligation de mettre à jour et on a eu un peu de retard à un moment sur certains clients à qui il a fallu les demander en

urgence. C'est des données qu'on a dû prendre un bras-le-corps à faire et là, tout le monde n'y a pas accès, évidemment.

M : Et par quels moyens partagez-vous les données ? C'est exclusivement avec des logiciels IT ou parfois en face-à-face ?

J : Ça arrive qu'on discute avec des collègues en face-à-face et que certaines données passent par-là, mais tout le reste c'est dans des programmes de la banque parce que tout est tracé, tout est suivi et tout est contrôlé . Donc dans les mails, tu as pu en faire les frais aussi, chaque mail doit avoir un label très spécifique.

L : Et toi, tu es arrivé en agence au final il n'y a pas si longtemps que ça et est-ce que tu as mis du temps à t'adapter au logiciel ? Est-ce que tu as vu des obstacles IT justement qui se sont mis en place au niveau adaptation ?

J : Non, parce que les programmes que j'utilisais avant c'étaient exactement les mêmes au service à distance, oui, la téléphonie qui étaient différentes mais à part ça, parfois c'est un programme qui est différent. La banque a standardisé ses logiciels pour tout le monde. Après, apprendre les programmes, tu l'as vécu, c'est assez simple il y a une logique derrière et pour les nouveaux entrants à la banque, il y a un trajet de formation d'un mois et demi pour apprendre les produits, les programmes, etc. Donc, on apprend à se servir du matériel avant d'arriver devant le client et de dire bon ben, je ne sais pas comment je dois cliquer.

L : Ok, donc l'adaptation, c'est vrai qu'il y a la formation, en fait.

J : Oui, pas pour les stagiaires, c'est nous qui la faisons mais les nouveaux entrants à la banque, c'est un mois et demi de formation de mémoire pour rentrer comme commercial.

L : Oui, et donc, au final, on parle quand même souvent des situations où on partage beaucoup les données pour tous les résultats et est-ce qu'il y a des facteurs qui favorisent plus ce partage de données ?

J : Ça dépend pourquoi.

L : Oui, par exemple, tu vois qu'on a eu la formation avec tous les pros mais là, vous partagez quand même vachement vos expériences je trouve.

J : On partage les expériences mais on partage rarement si tu as remarqué le nom des clients et des cas qu'on partage.

L : C'est vrai.

J : C'est toujours j'ai un client qui a et qui fait et même entre nous on ne partage pas forcément le nom des clients et les situations derrière.

L : Et ça, c'est dû à quoi ? C'est dû au règlement ou juste c'est vous ?

J : C'est un peu un état d'esprit je pense que beaucoup de monde à la banque manipule des données sensibles on ne doit pas communiquer sur le commerçant qui est peut-être ici en face, c'est peut-être un client mais il n'a peut-être pas envie de savoir qu'on parle de lui ici à l'agence. Donc voilà c'est par pudeur, par effectivement le fait que des fois c'est des données qu'on va donner des cas qu'on va expliquer mais on ne veut pas forcément que ce soit rattaché à un client pour pas que le jugement soit biaisé par d'autres personnes.

L : Ok. D'accord. Parfait. Et là donc récemment il y a eu l'intégration Bpost, ça fait qu'il y a eu beaucoup de données d'un coup. Comment ça s'est passé ? Est-ce que ça s'est bien passé ?

J : Bien passé dans l'ensemble je pense que oui je pense que la banque a su récupérer correctement la grande partie des données. Ça c'est toujours compliqué vu qu'on n'est pas du tout dans le programme.

Je peux voir effectivement qu'avec des clients il y a des données qui avaient été mises à jour chez Bpost et quand nous, on les a reçues les données n'étaient plus à jour. Après quelle base de données a été importée quand les données ont été mises à jour est-ce

qu'elles ont été correctement mises à jour ? On ne sait pas, on n'a pas l'info on fait juste avec les données qu'on a reçues on tombe sur des cas effectivement un peu étranges mais voilà.

L : Et il y a eu beaucoup de bases de données qui ont atterri dans vos documents, mais alors ça parfois il y a des doublons, ou il y a des données qui ne sont plus à jour comme tu as dit?

J : Alors données plus à jour, oui doublons j'en ai pas vu pour ma part en tout cas

L : Sinon c'est relativement bien géré alors les listes ?

J : Je pense oui. Je pense que les données sont correctement gérées.

Je n'ai pas encore vu d'aberration dans les gestions. Ça arrive que des fois il y a des petits doublons au niveau professionnel avec une fiche client avec le numéro d'entreprise une sans numéro d'entreprise mais tu as vu qu'on pouvait les regrouper justement pour éviter les doublons et ça c'est juste un logiciel qui a tourné sur le côté pour importer les données et il n'a pas su raccrocher à quelque chose ou il n'était pas sûr donc il n'a pas compressé les données ensemble.

L et M : Merci beaucoup.

J : Avec plaisir.

Remerciements et conclusion de l'entretien hors enregistrement

Résumé :

Ce mémoire se concentre sur l'impact du partage de données intra-organisationnel et sur l'élaboration d'objectifs cohérents entre les succursales et la maison mère, en mettant en lumière comment cette pratique peut améliorer la performance globale des entreprises. Il explore notamment le rôle crucial du partage régulier des résultats, de la centralisation et de la diffusion des données dans le secteur bancaire, mais également du partage des connaissances et des expériences, appliqué au sein des agences de BNP Paribas Fortis. À travers une étude de cas approfondie de l'agence d'Ottignies-Louvain-la-Neuve, ce travail analyse les perceptions et les expériences de différents acteurs clés afin d'évaluer l'efficacité et les défis associés au partage de données. En confrontant ces témoignages pratiques aux théories existantes, ce mémoire vise à formuler des recommandations pour optimiser le partage de données et l'alignement des objectifs, contribuant ainsi à une performance accrue et à une meilleure coordination entre les différentes entités de l'organisation.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm