

LA CONSTITUTION DE L'INNOVATION AU QUOTIDIEN LE CAS DE LA BANQUE SUR INTERNET

Lamia CHETIOUI BEN OSMAN, Labo S&T, Ecole Centrale Paris

INTRODUCTION

En tant que nouveaux canaux d'accès aux clients pour l'entreprise bancaire, les nouvelles technologies de l'information jouent un rôle fondamental dans la co-production du service [Eiglier (P.) & Langeard (E.), 1987]. En effet, elles apportent des solutions en termes de « *délocalisation* » de la prestation (i.e. absence des contraintes géographiques), de « *détemporalisation* » de la réalisation du service (i.e. service disponible sur une plage horaire plus étendue), de « *nouvelles relations de proximité* » (e.g. le téléphone fixe, le téléphone mobile, le poste TV, le PC, etc.), d'« *approfondissement de la relation du service* » (i.e. permettre au prestataire, ayant accès au système d'information de l'entreprise, de mieux informer le client sur son offre), et d'« *amélioration du confort* » (i.e. service disponible non plus au lieu de la production, mais au lieu de la consommation, chez le client) [Munos (A.) & Rieu (O.), 1998]. Ces évolutions technologiques ont permis à la réalité « *banque à distance* » d'exister [Plihon (D.), 1999].

Par ailleurs, l'utilisation de ces nouvelles technologies de l'information (et surtout l'Internet) a mis en lumière de nouveaux enjeux à la fois stratégiques et organisationnels. En terme stratégique, le développement de la banque sur Internet représente pour les banques traditionnelles une concurrence portant sur leur activité de base. De nouveaux concurrents (courtiers en ligne, *start-up* bancaires 100% Internet) ont, en effet, attaqué les banques à l'étape du client en jouant sur les prix et sur la rapidité du service, ce qui amène les banques à réseau à repenser la manière de distribuer leurs services financiers, et en particulier leur marketing afin d'acquérir une certaine visibilité [Sahut (J.M.), 2000].

En terme organisationnel, le développement de la banque sur Internet se déploie au travers de formes organisationnelles différentes avec des structures de coûts différentes, des besoins en compétences spécifiques dans la gestion des système d'information, des procédures et des pratiques

de gestion distinctes [Favre (F.) et al., 1998 ; Hagel (J.) & Armstrong (A.), 1999]. En France, les banques déjà établies doivent de plus repenser en profondeur leur système d'information en raison des investissements massifs déployés tant en termes d'infrastructures que d'applications autour de la technologie vidéotex et des terminaux minitel. Alors que dans les autres pays du monde, le premier canal de banque à distance via le système vidéotex (*vidéobanking*) a connu un succès limité en raison des lourds investissements et de la réduction des services offerts [Wright (M.) & Howcroft (B.), 1995], en France, « *pays berceau de la télématique* » [Rincé (J.Y.), 1994], le *vidéobanking* a vécu une grande phase d'expansion dans les années 1980 [Pennings (J.M) & Harianto (F.), 1992]. Le développement du système Télételⁱ, la mise en place d'une politique volontariste de distribution des terminaux reposant sur la gratuitéⁱⁱ, l'émergence du réseau Transpacⁱⁱⁱ et la spécificité du mode de tarification kiosque^{iv} ont favorisé le succès du vidéotex français, première mondiale d'un système télématique. Ceci n'a pas laissé les banques françaises indifférentes. Elles ont mis en ligne des services bancaires sur le minitel et en ont promu l'usage^v. Par conséquent, elles ont développé des compétences dédiées aux technologies vidéotex, et c'est autour de ces compétences qu'elles ont organisé la communication de leur système d'information actuel.

Aujourd'hui, les technologies Internet se présentent comme une urgence et une menace que l'entreprise bancaire française ne peut ignorer, du fait de l'arrivée de nouveaux entrants et des choix des concurrents. Pour rattraper leur retard, les banques françaises consacrent des budgets considérables en vue d'acquiescer ces nouvelles technologies réseaux. Elles doivent mettre en place une nouvelle architecture technique et développer de plus des solutions de sécurité en vue de protéger leur système d'information des fraudes sur Internet^{vi}. Ce changement technologique est associé à la création de nouvelles formes organisationnelles ; les grandes banques françaises à réseau sont en train de se réorganiser, de modifier leur organisation et leur stratégie autour de ces nouvelles possibilités technologiques.

Comment les banques françaises déjà établies sont-elles arrivées à mettre en œuvre ces innovations technico-organisationnelles ? Quel est le rôle de leurs expériences dans le domaine de la banque à distance sur minitel ? Quels sont les avantages et inconvénients du minitel pour les banques françaises dans la mise en œuvre de la banque sur Internet ?, etc. C'est autour de ces diverses questions pratiques que s'articule le point de départ de notre recherche, considéré comme un « *point de départ privilégié pour la recherche en sciences de gestion* » [Allard-Poesi (f.) & Maréchal (c.), 1999 :49].

La problématique de la recherche

En matière de gestion de l'innovation, l'étude des nouvelles technologies de l'information dans le domaine bancaire a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs [Harianto (F.) & Pennings (J.M.), 1992 ; Rowe (F.), 1994 ; Buzzacchi (L.) et al., 1995 ; Sundbo (J.), 1997, 1998 ; Costanzo (L.), 2003]. Ces auteurs indiquent qu'une attention clef doit être portée à la nature cumulative et tacite des connaissances, particulièrement représentée par l'école évolutionniste. Dans cette veine théorique, les auteurs tentent de décrire le changement induit par la diffusion des nouvelles technologies de l'information comme un processus spécifique à la firme bancaire, contraint par des chemins (*path dependence*), fruit de variables techniques et économiques indissociables de son passé. A travers les concepts clefs de trajectoires, de routines ou encore de portefeuilles de compétences, ils montrent que les développements futurs (technologiques et/ou organisationnels) au sein de la firme bancaire ne sont pas aléatoires mais fortement guidés par des connaissances antérieures (savoirs technologiques, héritage administratif, etc.).

Dans leurs travaux, ces auteurs rendent compte du caractère organisant des nouvelles technologies de l'information dans la mesure où celles-ci peuvent renforcer comme elles peuvent rendre obsolètes les compétences existantes dans une organisation déjà établie. En se rapprochant du principe « *l'adopter, c'est l'adapter* », ils manifestent ainsi un intérêt particulier pour l'idée d'intégration des nouvelles technologies de l'information dans un contexte organisationnel donné (une entreprise, un secteur) où il apparaît nécessaire de prendre en compte la dimension historique (mémoire ou héritage pour employer un langage métaphorique). Par ailleurs, dans ces approches évolutionnistes, il semble qu'il soit d'usage de concevoir l'idée d'intégration des nouvelles technologies de l'information à partir des liens qu'entretient la firme bancaire avec ces technologies qui, la plupart du temps, sont représentées comme des variables de l'environnement, c'est à dire comme si elles existaient à l'extérieur de l'organisation. Il s'ensuit que la notion des technologies de l'information résultant de ces approches est déterminée par sa nature économique. Finalement, se pose la question d'articulation entre les technologies de l'information et l'organisation.

Notre recherche a été donc suscitée par le développement de ces approches évolutionnistes, nous nous sommes donnée pour projet d'étudier dans une perspective structurationniste l'articulation entre les technologies de l'information et l'organisation et

de proposer *in fine* une relecture du phénomène d'innovation associé à l'intégration des technologies Internet pour la banque à distance. Articulant les deux niveaux de l'action et du structurel au sens de Giddens, ce travail de recherche vise à montrer comment ce phénomène organisationnel émerge des interactions. C'est là la boîte noire à ouvrir [Priem (R.) & Butler (J.E.), 2001 ; Johnson (G.) & al., 2003].

Pour ce faire, nous proposerons, dans un premier temps, un nouveau cadre théorique pour l'étude du processus d'intégration des technologies de l'information. Dans une perspective structurationniste, il met en place les différents éléments nécessaires à une analyse du processus en question. Dans un second temps, nous détaillerons les étapes de la démarche de recherche adoptée. L'enjeu principal de cette construction méthodologique est d'opérationnaliser la théorie de la structuration. A la fin de cet article, nous caractériserons le processus d'innovation en question. Ceci nous permettra de rendre compte de l'intérêt qu'il y a à chausser les lunettes de la théorie de la structuration pour aborder la réalité organisationnelle.

1. LE CADRE THEORIQUE

Cette thèse s'inscrit dans une « *perspective sociologique générale* » (*general sociological perspective*), celle de la théorie de la structuration d'Anthony Giddens. Le cadre théorique construit a pour ambition de réunir deux veines théoriques qui jusqu'ici communiquent peu. D'un côté, une première veine qui s'intéresse au rôle des technologies de l'information dans l'organisation. D'un autre côté, la seconde veine théorique relève de l'approche néo-institutionnaliste qui s'intéresse à la constitution collective du champ inter-organisationnel dans lequel l'organisation évolue.

Dans cette partie, nous ferons tout d'abord état des principaux travaux qui ont marqué chacune des deux veines, afin d'en dégager les apports majeurs. Sur la base du mariage de ces deux veines, nous proposerons, ensuite, une grille de lecture du processus d'intégration des technologies Internet pour la banque à distance.

1.1. La mobilisation de la théorie de la structuration dans la relation entre technologies de l'information et organisation

S'appuyant essentiellement sur la théorie de la structuration d'Anthony Giddens, les travaux récents sur l'implantation des nouvelles technologies de l'information en milieu organisationnel s'accordent pour dire que le quotidien (i.e. les interactions entre individus spatio-temporellement situés dans la vie quotidienne) joue un rôle considérable dans l'articulation entre les technologies de

l'information et l'organisation. Pour le dire autrement, ils défendent l'idée selon laquelle les effets des technologies de l'information émergent des interactions entre membres de l'organisation. Par ailleurs, au-delà de la mise en commun d'un certain nombre de fondamentaux théoriques, Linda Rouleau & Gelson Silva Junquilho (1998) et Carole Groleau (2000) identifient deux générations de travaux liés à la structuration qui varient selon l'importance qu'ils accordent à la structure au sens de Giddens. Alors que le premier ensemble de travaux se limite à représenter la structure sociale comme étant l'univers organisationnel (i.e. institutionnalisation au sein des frontières de l'organisation), le second ensemble fait un pas de plus. En s'intéressant au statut des technologies de l'information, les travaux de la seconde génération proposent d'élargir conceptuellement le niveau de la structure.

En reprenant les notions clefs de la théorie de Giddens, les travaux de la première génération proposent une nouvelle manière de réfléchir sur les liens entre l'action et les structures organisationnelles, en déplaçant l'attention vers une approche structurationniste [Barley (S.R.), 1986, 1990a, 1990b ; Eraly (A.), 1988 ; Bouchiki (H.), 1990]. De ce fait, ils considèrent que la structure organisationnelle n'est jamais le produit mécanique des déterminations de son environnement, ni le résultat des activités volontaires de ses membres. Elle s'intègre plutôt dans une conception dynamique qui, dépassant le dualisme classique, propose de « *considérer ces deux points comme deux pôles solidaires d'une même dualité dialectique* » [Bouchiki (H.), 1990]. Toutefois, ce premier ensemble de travaux s'est limité à accorder un statut objectif aux technologies de l'information adoptées ; l'ambition de reconceptualisation de ces technologies marque ainsi le début de la seconde génération de travaux [Orlikowski (W.J.) & Robey (D.), 1991 ; Orlikowski (W.J.), 1992, 1993, 1996 ; DeSanctis (G.) & Poole (M.S.), 1994 ; Griffith (T.L.), 1999 ; Rose (J.), 2000 ; Houzé (E.), 2000 ; DeVaujany (F.X.), 2001]. Ce deuxième ensemble de travaux propose de faire porter la recherche autour des technologies de l'information sur leur caractère construit et subjectif. Ces travaux s'articulent autour du modèle Orlikowskien, inscrit dans une approche structurationniste des technologies de l'information. Dans son modèle, Wanda Orlikowski (1992) tente de réconcilier les dimensions sociales et matérielles des technologies de l'information. Elle utilise en premier lieu la théorie de la structuration de Giddens pour défendre l'idée de « *dualité des technologies de l'information* ». Celle-ci permet de définir les technologies de l'information à la fois comme le produit et le médium de l'action humaine. Selon l'auteur, ces technologies sont reconnues comme un élément du structurel, et plus spécifiquement de structure sociale au sens de Giddens. Cependant, en associant de cette manière la structure à la technologie, une réification de la technologie émerge dans

le modèle de la « *dualité des technologies de l'information* » de Wanda Orlikowski (1992, 1996). Cette substitution de la technologie au structurel est problématique puisque ces deux entités se retrouvent associées l'une à l'autre alors qu'elles décrivent des dimensions de la réalité que Giddens s'efforce de distinguer dans la mesure où il insiste sur la non matérialité du structurel [Groleau (C.), 2000]. Par ailleurs, la construction des technologies de l'information dépasse certes le périmètre de l'organisation, mais les concepteurs et les utilisateurs n'agissent pas seuls dans ce processus de construction. En étudiant le cas des entreprises bancaires, nous admettons que les banques, comme beaucoup d'autres entreprises non bancaires, sont de plus en plus consommatrices des nouvelles technologies de l'information proposées par les industriels (e.g. progiciels, technologies réseaux, etc.). Nous considérons que ces technologies sont collectivement construites non seulement par les concepteurs (i.e. industriels) et les utilisateurs (i.e. banques) mais également par d'autres types d'organisation (e.g. les sociétés de conseil, les clients, l'Etat, les opérateurs de télécommunications, etc.).

1.2. L'approche néo-institutionnaliste

La préoccupation centrale du courant néo-institutionnaliste, qui constitue notre seconde veine théorique, est de supposer l'existence non pas de pressions rationnelles pour une meilleure performance, mais plutôt de pressions sociales pour une recherche de légitimité (i.e. se conformer à certaines croyances, certaines normes et certaines pratiques) [Meyer (J.W.) & Rowan (B.), 1977 ; DiMaggio (P.J.) & Powell (W.W.), 1983, 1991 ; Zucker (L.G.), 1987 ; Scott (W.R.), 1987, 1995 ; Scott (W.R.) & al., 1994, 1995 ; Tolbert (P.S.) & Zucker (L.G.), 1996]. L'une des principales notions dérivée de cette seconde veine théorique est celle de « *champ organisationnel* ». En se référant à la définition proposée par Paul DiMaggio & Walter Powell (1983 :148)^{vii}, nous admettons qu'un « *champ organisationnel* » (*Organizational Field*) se compose de deux ensembles d'organisations. Premièrement, un « *champ organisationnel* » regroupe un ensemble d'organisations opérant dans le même domaine, défini par la similarité de leurs services, produits ou fonctions. De ce point de vue, la notion de « *champ organisationnel* » présente une analogie avec celle de secteur en Economie Industrielle (tel que dans les travaux de Porter) mais celle-ci insiste surtout sur la compétition au sein du secteur considéré. Deuxièmement, un « *champ organisationnel* » inclut également les organisations qui influencent de façon importante les premières, par exemple les fournisseurs, les clients, les acteurs régulateurs (Etat, Associations

Professionnelles), les pourvoyeurs de financement, etc.

Par ailleurs, une des contributions clés de Paul DiMaggio & Walter Powell (1983, 1991) est de comprendre le processus de structuration du « *champ organisationnel* », au sens de Giddens. En d'autres termes, la structure et les formes du champ ne procèdent pas d'une existence naturelle (i.e. par hasard) mais d'un processus socio-institutionnel. Pour décrire ce processus d'institutionnalisation, les auteurs regroupent sous l'appellation d'« *isomorphisme institutionnel* » les trois mécanismes d'homogénéisation à l'œuvre lors de la structuration du « *champ organisationnel* ». Le mécanisme coercitif correspond aux pressions exercées par les entreprises dominantes et aux attentes sociales (des clients, des fournisseurs ou de l'Etat) ; le mécanisme mimétique à l'adoption des modèles les plus légitimes ou les plus performants comme réponse à l'incertitude ; et le mécanisme normatif à l'internalisation des normes des groupes professionnels transversaux aux organisations. Toutefois, l'approche néo-institutionnaliste, quoique s'appuyant sur une logique structurationniste n'en demeure pas moins fortement réductionniste [Mouristen (J.) & Skaerbeak (P.), 1995 ; Lawrence (T.B.), 1999]. En effet, les néo-institutionnalistes ont privilégié dans leur explication l'aspect contraignant du structurel par le biais du concept d'« *isomorphisme institutionnel* ». D'où la mise en lumière, en plus de la recherche de la performance économique, du rôle des normes et des règles sociales (*taken-for-granted scripts*), de l'efficacité des comportements mimétiques, et de la construction progressive d'institutions qui viennent contraindre l'action organisationnelle. C'est oublier le côté habilitant du structurel qui nous renvoie, selon la construction théorique proposée par Giddens, à la notion de compétence sociale des acteurs. A travers une réification de l'action organisationnelle [Johnson (G.) & al., 2003 :7], l'analyse néo-institutionnaliste a occulté l'entrée en scène de véritables sujets actifs en interaction (et non simplement des acteurs).

1.3. La proposition d'un modèle d'analyse : un enrichissement mutuel

En mariant les deux veines théoriques précédemment citées, nous proposons, dans cette section, notre cadre conceptuel. Précisons que l'enjeu théorique de ce travail de recherche est d'enrichir mutuellement la perspective néo-institutionnaliste, critiquée par son absence de prise en compte des interactions situées, et les travaux structurationnistes récents sur la relation Technologies de l'Information/Organisation, articulés autour du modèle de Wanda Orlikowski, à qui il est reproché de ne pas présenter d'ancrage institutionnel dans les relations inter-organisationnel.

A l'instar des travaux structurationnistes sur les technologies de l'information en théorie des organisations, nous tenons dans notre construction théorique à rendre compte de l'importance des interactions situées entre acteurs compétents. Ces derniers re/produisent (i.e. produisent et reproduisent) les traits institutionnels de leur système social, et plus spécifiquement de leur organisation.

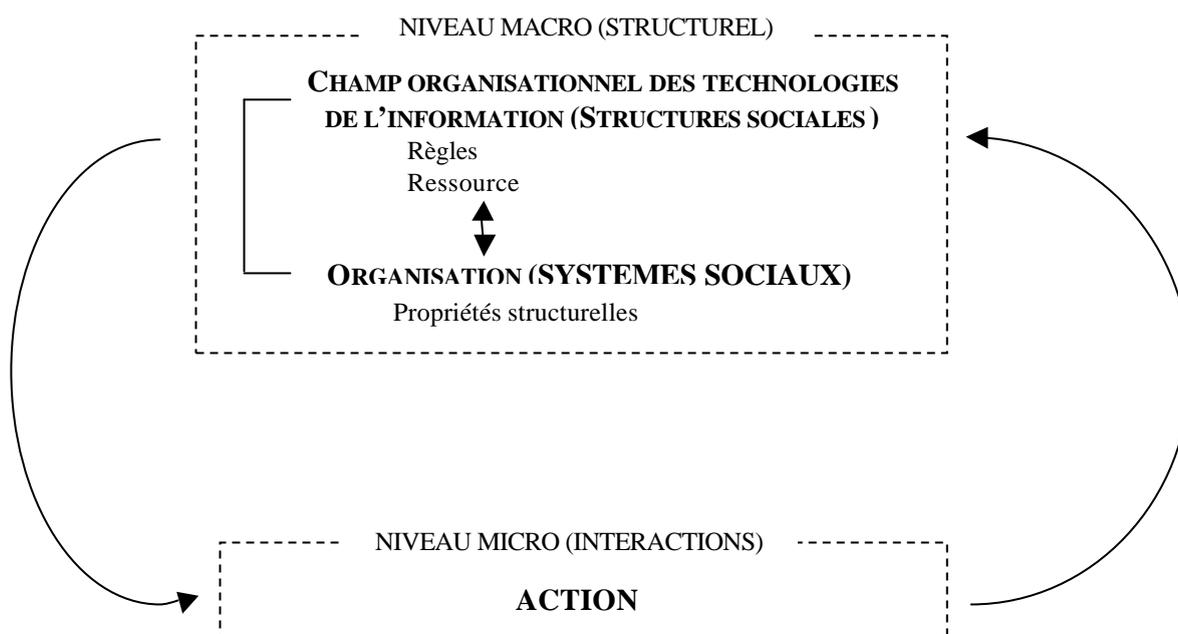
Nous y tenons également à rendre compte de l'importance de la structure sociale au sens de Giddens, et plus précisément, de la formation, au-delà des frontières de l'organisation, de l'ensemble des règles et des ressources autour de ces technologies. C'est dans cette logique que notre cadre conceptuel propose une reconsidération du modèle Orlikowskien qui consiste à passer du niveau des « *technologies de l'information* » au niveau du « *champ organisationnel des technologies de l'information* ».

En étudiant le cas des technologies de l'information, Burton Swanson & Neil Ramiller (1997) tiennent à rendre compte de l'importance de l'institutionnalisation de ces technologies au-delà du périmètre organisationnel, c'est à dire dans les relations inter-organisationnelles. Pour ce faire, les auteurs mobilisent les notions dérivées de l'approche néo-institutionnaliste, et plus spécifiquement la notion de « *champ organisationnel* » (*Organizational Field*) telle qu'entendue par Paul DiMaggio & Walter Powell (1993). Dans leur article « *The organizing vision in information systems innovation* », Burton Swanson & Neil Ramiller (1997) défendent l'idée selon laquelle une large communauté inter-organisationnelle, constituée d'un groupe d'organisations (utilisateurs, industriels, universités, opérateurs de télécommunications, Etat, etc.), participe à la constitution des technologies de l'information, et plus spécifiquement à l'institutionnalisation du « *champ organisationnel* » autour de ces technologies. Dans ce même ordre d'idées, Richard Scott (1990) nous invite à dépasser le périmètre de l'organisation pour un niveau élargi de la structure, celui du « *champ organisationnel* » au sens des néo-institutionnalistes, en vue de mieux rendre compte de la relation Technologie/Organisation. En outre, la notion de « *champ organisationnel* » semble être proche de l'idée de structure sociale au sens de Giddens, c'est-à-dire une « *mise en ordre virtuelle* » ou encore ce que Richard Scott (1995) appelle l'« *institution virtuelle* ».

Au total, en s'inscrivant dans la perspective structurationniste, issue de la théorie du social qu'a inspiré Anthony Giddens inspiré de la dualité langue/parole, cette thèse tient à rendre compte de l'importance du structurel, de l'institutionnalisation tant locale au sein des frontières de l'organisation que de façon plus globale. Comme le souligne Anthony Giddens, ce structurel se présente sous deux

aspects : (i) sous forme de structures sociales (aspect virtuel), et plus spécifiquement de champ inter-organisationnel des technologies de l'information ; et (ii) sous forme de système social (aspect réel, concret, visible), et plus spécifiquement de contexte organisationnel (i.e. intra-organisationnel). C'est dans cet esprit que cette thèse considère l'organisation comme un système social au sens de Giddens, c'est-à-dire une configuration de multiples interactions. Elle se compose de propriétés structurelles qui sont tout à la fois le médium et le résultat d'un type d'action. Cette action correspond à la traduction par des acteurs compétents des éléments (i.e. règles et ressources) du champ organisationnel des technologies de l'information qui s'organisent au-delà des frontières de leur organisation. En somme, champ organisationnel et organisation sont les deux facettes d'une même pièce (voir schéma).

Schéma 1. Modèle d'analyse du processus d'intégration des nouvelles technologies de l'information



C'est armée de ce cadre théorique que nous nous sommes tournée vers le terrain en vue d'aborder la problématique d'intégration des technologies de l'information dans le domaine bancaire.

2. LA DEMARCHE DE RECHERCHE

Si la théorie de la structuration d'Anthony Giddens offre un cadre global pour penser l'action sociale, il nous a fallu construire un modèle d'analyse du processus d'intégration des technologies Internet pour la banque à distance. Notre projet de recherche a abandonné le dualisme micro/macro

pour l'idée de dualité du structurel qu'il nous a fallu opérationnaliser. Pour ce faire, nous avons distingué deux niveaux d'analyse. Le premier niveau porte sur une traduction du structurel, en l'espèce une traduction du champ inter-organisationnel des technologies Internet pour la banque à distance, par le biais des représentations. Le second niveau que nous avons étudié concerne ce que Anthony Giddens appelle l'analyse des interactions ; il s'agit de traduire dans une pratique de recherche le concept d'épisode pour montrer la mobilisation des règles et des ressources structurelles dans l'action par des acteurs compétents. Il a fallu passer par un travail au niveau des échanges inter-individuels.

2.1. La construction des représentations des technologies Internet pour la banque à distance

Afin de parfaire l'analyse du champ organisationnel des technologies Internet pour la banque à distance, nous nous proposons de dépasser la notion de « *vision organisante* » des nouvelles technologies de l'information, telle que définie par Burton Swanson & Neil Ramiller (1997). En se restreignant à l'étude du contenu cognitif dans la description du champ inter-organisationnel concerné, les auteurs occultent la face émergée de l'iceberg à savoir la prise en compte des pratiques sociales qui structurent le champ, lui-même structurant pour l'action. En ayant recours à l'idée de représentation, telle que définie par Eléonore Mounoud (1997, 2001), nous pensons ainsi pallier cette limite. Dans sa thèse, Eléonore Mounoud (2001 :9) s'attache à distinguer les représentations dites mentales des représentations dites sociales ; « *les représentations mentales correspondent à une notion de sens commun : c'est l'idée de quelque chose ou de quelqu'un, que l'on a ² dans la tête² ... Les représentations sociales renvoient pour partie au concept élaboré par la psychologie sociale (Jodelet, 1989) et pour partie à différentes notions de sens commun qui soulignent que les représentations, ²ce n'est pas que dans la tête² ». En étudiant les visions du monde que proposent les dirigeants lors des entretiens dans le cas de l'industrie de l'Environnement, Eléonore Mounoud (1997, 2001) tient à rendre compte des représentations en étudiant leur inscription sociale et pas seulement leurs contenus cognitifs. Elle défend ainsi l'idée selon laquelle la représentation n'est pas seulement une forme virtuelle de la représentation mentale, mais aussi une forme concrète ancrée dans des lieux de détermination sociale ; « *les représentations peuvent donc être abordées sous les deux angles de la virtualisation et de l'actualisation. Ces deux formes ne sont pas en opposition, ce sont les deux faces d'une même pièce* » [Mounoud (E.), 2001 :11].*

Dans de ce premier niveau d'analyse, nous avons procédé à la description de la construction historique des technologies Internet pour la banque à distance en vue de montrer comment le « *champ organisationnel* » (traduit en représentation) de ces technologies est structuré par l'action. En partant d'une masse importante de données secondaires (revues de presse quotidiennes et spécialisées, études sectorielles, rapports annuels de cinq banques françaises déjà établies, documents d'institutions bancaire telles que la banque de France, l'Association Française des Banques, le Centre National du Crédit et du titre et la commission bancaire), notre première démarche de recherche a été de construire une base de données chronologique. Il faut toutefois préciser que la période d'analyse choisie correspond à 1978-2001. L'année 1978 correspond, en effet, au lancement du minitel en France. Nous avons ainsi trouvé intéressant de remonter jusqu'à cette date en vue de mieux caractériser la phase pré-Internet (i.e. avant intégration des technologies Internet dans le secteur bancaire français). Dans un second temps, nous nous sommes appuyée sur la grille de lecture proposée par les tenants de l'approche néo-institutionnaliste. Il s'agit de relier les trois mécanismes d'institutionnalisation (coercitif, mimétique et normatif) à l'ensemble structurel défini par les règles et les ressources constitutif de la technologie. Ceci nous a amenée à expliciter ce qui nous est apparu comme l'interprétation dominante des technologies Internet pour la banque à distance. Il est à noter que la construction de cette règle constitutive de sens s'inspire de l'idée de « *vision organisante* » (*organizing vision*) de ces nouvelles technologies de l'information, telle que définie par Burton Swanson & Neil Ramiller (1997). A travers cette interprétation, nous avons mis en évidence l'existence d'une logique dominante de mise en œuvre des technologies Internet pour la banque à distance. Cette logique correspond à la formulation d'une règle de sanction de ces technologies, et de ce qui se passe si elle n'est pas observée. Nous avons également identifié les infrastructures technologiques de mise en œuvre de ces technologies de l'information. Selon la logique structurationniste, ces infrastructures font référence aux ressources, en particulier aux ressources d'allocation, c'est à dire aux moyens par lesquels les acteurs contrôlent des biens, voire des personnes.

La construction de l'ensemble des observables empiriques a été également complétée par la retranscription des entretiens ouverts effectués avec des personnes du secteur sur les enjeux d'intégration des technologies Internet dans le développement de la banque à distance.

Le tableau suivant récapitule les différentes catégories observables que nous avons construites pour l'analyse du structurel à travers l'idée de représentation.

Tableau 1. Les éléments clefs d'une démarche de construction des représentations des technologies de l'information

GRILLE THEORIQUE	CATEGORIES OBSERVABLES
<p>Mécanismes d'institutionnalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coercitif • Mimétique • Normatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressions inter-organisationnelles, attentes des clients, de l'Etat, etc • “ <i>Best practices</i> ”, modèles de référence • Echanges inter-entreprises
<p>Ensemble structurel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Règles constitutives de sens • Règles de sanction • Ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Interprétation dominante des technologies de l'information • Logique de mise en œuvre des technologies de l'information • Infrastructures technologiques de mise en œuvre des technologies de l'information

Cette grille nous semble pouvoir être utilisée dans d'autres travaux de même nature. C'est là une contribution méthodologique pour opérationnaliser la théorie de la structuration.

2.2. Le travail *in situ* : la construction des épisodes de structuration

Les acteurs mobilisent les règles et les ressources du champ inter-organisationnel concerné pour agir dans un système intra-organisationnel spatio-temporellement situé. En s'appuyant sur la logique structurationniste, rappelons que la structure du contexte intra-organisationnel n'existe pas indépendamment de son fonctionnement, caractérisé par des interactions continues dans le temps. La structure a une existence virtuelle qui se réfère à des propriétés (signification, domination et légitimation) qui régionalisent le temps et l'espace. Selon Anthony Giddens, schèmes interprétatifs, facilités et normes sont les trois modalités qui supportent ces propriétés structurelles du système social.

Dans notre projet de recherche, ce second niveau d'analyse correspond à l'étude du processus d'intégration des technologies Internet dans le développement de la banque à distance, tel qu'il se déroule dans l'action quotidienne. Il s'agit de montrer comment les règles et les ressources du « *champ organisationnel* » de ces technologies de l'information sont structurantes pour l'action en situation. Pour ce faire, nous avons choisi de travailler *in situ*, d'étudier les interactions spatio-temporellement situées entre membres de l'organisation et avec l'extérieur. Ce travail a pris la forme d'un « *stage de recherche* » au sein d'une entreprise bancaire française (Alpha), un stage qui s'est

échelonné sur une période de treize mois.

A partir de 1999, les acteurs de la banque Alpha se sont engagés à mettre en œuvre, non sans difficultés, la stratégie multi-canal où Internet est conçu comme un canal de distribution parmi d'autres. Cette période de transition s'est achevée en octobre 2001. De janvier 2000 à février 2001, nous étions parmi eux. Le stage de recherche que nous avons effectué dans cette entreprise bancaire nous a permis de recueillir une masse importante de données (cent vingt jours d'observation qui composent notre journal de bord, vingt-trois entretiens effectués auprès d'acteurs clefs, plus d'un millier de messages électroniques, de multiples documents internes couvrant la période 1995-2001). Précisons que la période d'analyse choisie s'échelonne de 1984 à octobre 2001. L'année 1984^{viii} correspond aux premières réflexions qui concernent le lancement d'une banque à distance fondée sur les technologies minitel. Nous avons donc trouvé intéressant de remonter jusqu'à cette date en vue de mieux rendre compte du système intra-organisationnel concerné dans lequel s'ancre l'action des acteurs. Il est évident que ce système est largement contraignant en même temps qu'il rend possible les actions liées à l'intégration des technologies Internet de banque à distance.

Une fois les données recueillies, nous avons procédé à un premier traitement (retranscription des entretiens, filtrage des messages électroniques, classement des documents internes). Cet exercice s'est accompagné de la rédaction d'un long récit du cas Alpha composé d'environ soixante dix pages. Ceci nous a permis de dresser un ensemble d'observations suite à l'identification d'observables du fonctionnement quotidien qui se réfèrent aux multiples modalités de structuration du système intra-organisationnel, construites par les acteurs de l'entreprise bancaire Alpha autour des technologies de l'information (voir tableau).

Tableau 2. Les modes de structuration du système d'offre banque à distance fondé sur les technologies Internet

GRILLE THEORIQUE	OBSERVABLES EMPIRIQUES
Facilités	Entités Rôle des acteurs Actifs technologiques Méthodes de fonctionnement
Schémas d'interprétation	Labels
Normes	Valeur(s) du service (i.e. les normes de mise en ligne du service)

Par ailleurs, l'articulation macro (structurel)/micro (interactions) ne fait aucun doute lorsqu'il s'agit d'expliquer théoriquement comment le processus en question est structuré dans l'action

ordinaire des acteurs. Dans la pratique, cependant, celle-ci pose un problème d'opérationnalisation. En situation d'observation de la vie organisationnelle, il est impossible d'isoler les interactions les unes des autres. La vie organisationnelle se déroule dans un flux continu. Néanmoins, la vie organisationnelle a aussi un caractère épisodique, c'est à dire qu'elle se constitue par le biais d'un ensemble d'actes ou d'événements qui forment des séquences particulières d'actions ayant un début et une fin. C'est à partir de ce caractère épisodique de la vie organisationnelle que nous avons pu opérationnaliser l'articulation entre l'action et le structurel. Le concept d'épisode, tel que défini par Anthony Giddens, implique une séquence de changement. Rappelons que ce qui nous intéresse dans la construction d'un épisode, c'est la prise en compte simultanée de ses trois éléments constitutifs :

1) le DEBUT (ENJEUX) : il s'agit de décrire les enjeux qui marquent le début d'une séquence de changement, c'est à dire de transformation des traits institutionnels du système intra-organisationnel concerné ;

2) la SUITE D'ACTES : il s'agit de retracer la suite d'actes qui forment la séquence de changement. Autrement dit, il s'agit de relever la trame des actions menées et des interactions mises en place. Il s'agit également de décrire la capacité des acteurs à transformer les propriétés structurelles de leur organisation, et systématiquement à re/produire les règles et ressources du champ organisationnel. Pour ce faire, nous avons eu recours aux formes de co-présence à travers les jeux d'acteurs et la mise en œuvre des mécanismes d'institutionnalisation globale du structurel.

D'un côté, il s'agit de décrire les jeux d'acteurs d'ici et de maintenant. Selon Linda Rouleau (1995), les jeux d'acteurs se rapportent aux tactiques conjecturales et à l'action politique dans lesquelles chacun s'engage, seul ou collectivement, pour défendre et promouvoir ses positions dans les groupes d'intérêt (ou encore les coalitions) auxquels il appartient. Dans son travail que nous reprenons à notre compte, Linda Rouleau (1995) s'appuie sur les travaux de Michel Crozier et Erhard Friedberg pour distinguer quatre sources d'incertitude mobilisées dans les relations de pouvoir dans l'organisation : (i) le marginal sécant, (ii) la maîtrise d'un réseau de communication, (iii) l'expertise, et (iv) la maîtrise des règles fonctionnelles.

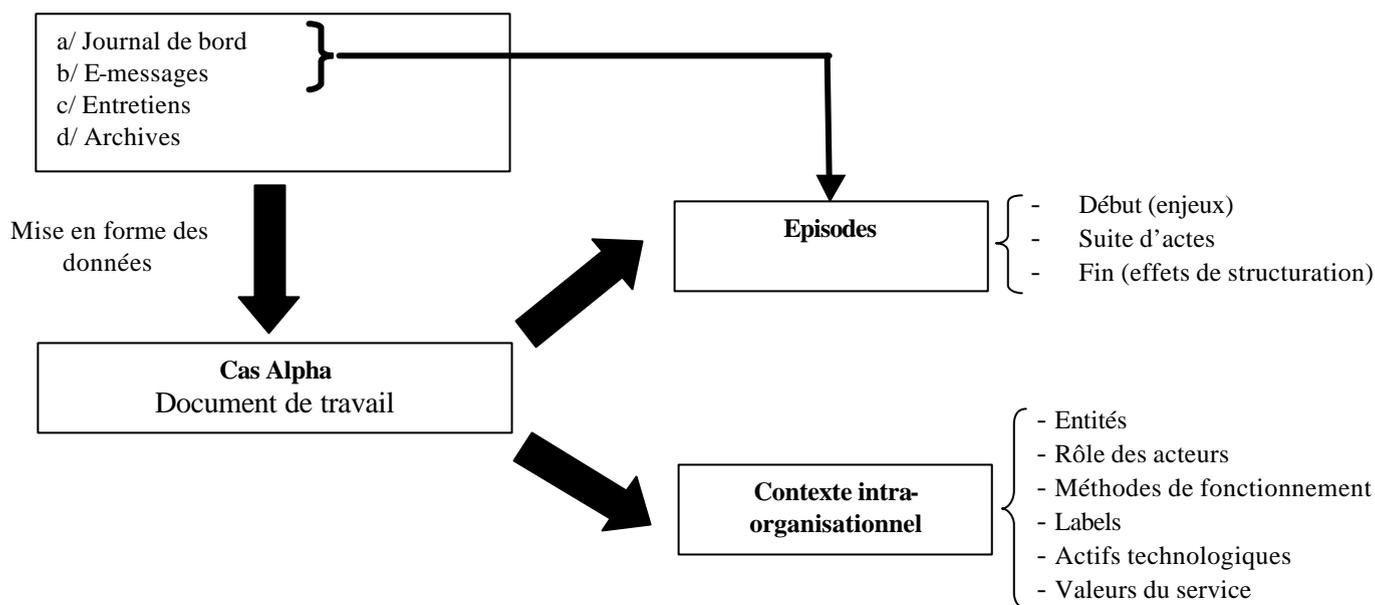
D'un autre côté, il s'agit de décrire la prise en compte des représentations que nous avons construites. Les acteurs mobilisent des règles et ressources du structurel, en renforçant ou en reconstituant en retour les propriétés structurelles du système intra-organisationnel. Leur capacité à agir consiste donc à mettre en œuvre les mécanismes d'institutionnalisation (normatif, coercitif, mimétique) en jeu, ce qui donne à la représentation son existence ;

3) la FIN (EFFETS DE STRUCTURATION) : il s'agit de décrire les éléments du système intra-organisationnel, qui ont été transformés par les acteurs dans leurs interactions.

A partir du document travail établi (i.e. récit du cas), nous avons procédé au repérage des éléments du contexte intra-organisationnel ayant été transformés ainsi que les enjeux en cause. Nous avons ainsi établi une liste d'épisodes du déroulement du processus d'intégration des technologies Internet dans le développement de la banque à distance. Au total, nous avons décelé neuf épisodes. L'étape suivante a consisté à classer les données recueillies au niveau du journal du bord et de la communication électronique en fonction des épisodes précités. Nous avons enfin procédé à la sélection des interactions qui nous serviraient de matériel d'analyse des actions situées.

Le schéma suivant récapitule les différentes étapes du processus de traitement de données du cas étudié.

Schéma 2. Les étapes de restitution des données du cas Alpha



3. L'HISTOIRE DU PROCESSUS D'INTEGRATION DES TECHNOLOGIES INTERNET POUR LA BANQUE A DISTANCE CHEZ ALPHA

Avant de montrer comment le processus d'intégration des technologies Internet pour la banque à distance est quotidiennement ancré dans les rapports technico-organisationnels, nous nous proposons d'abord de déceler l'ensemble des règles et des ressources qui constitue le champ inter-organisationnel de ces technologies de l'information.

3.1. Le contexte des technologies de l'information dans le monde bancaire et repérage de deux représentations des technologies Internet pour la banque à distance en France

Alors qu'historiquement, le système bancaire français était très réglementé par des dispositions législatives et contrôlé par des institutions telles que la Banque de France et le Ministère des Finances, la déréglementation des années 1980 a remis en cause les monopoles sectoriels répartis entre les différents établissements financiers et a favorisé la concurrence sur le marché des particuliers et des entreprises. La dérégulation accompagnée de l'ouverture des frontières consécutives à la constitution de la Communauté Economique Européenne ont amené les banques françaises à réseau à s'orienter vers une activité de distribution des produits et services financiers en vue de compenser la baisse des marges d'intermédiation.

A l'heure où la distribution des produits et services financiers est l'une des préoccupations stratégiques majeures des banques françaises, l'irruption des nouvelles technologies de l'information favorisant de nouveaux circuits de vente à distance constituent de nouveaux défis pour ce secteur. A la concurrence interbancaire, vient se surajouter une concurrence qui trouve son origine à l'extérieur du secteur bancaire. Par exemple, des chaînes de grande distribution ou des sociétés de services informatiques profitent du développement de ces nouvelles technologies pour distribuer des produits et services financiers aux particuliers ; elles peuvent entrer dans ce secteur d'activité sans investir dans un coûteux réseau d'agences.

Dans ce contexte, les grandes banques françaises à réseau font face à des choix importants concernant l'avenir de leur dispositif de distribution où l'intégration de ces nouvelles technologies de l'information (surtout Internet) est devenue incontournable.

Nous avons fait émerger de cet historique deux représentations, que nous avons nommées R1 et R2, des technologies Internet pour la banque à distance en France. Dans une première époque « *coercitive* » sous le règne de France Télécom, allant de 1995 à 1999, Internet est d'abord conçu comme une amélioration technique du minitel. La logique dominante construite autour de ces technologies réseaux est une logique produite qui consiste à dégager les agences des tâches à faible valeur ajoutée. L'architecture technique de mise en œuvre est fondée sur un dispositif télématique existant. Par ailleurs, la représentation R1, étant dominante sur cette période, a coexisté avec R2 et a même résisté durant la période allant de 1999 à 2001. A partir de 1999, se construit une nouvelle ère « *mimétique* », marquée par les phénomènes d'imitation dans le cadre du commerce électronique (modèle *e-business*) où l'Internet est conçu comme un canal de distribution parmi

d'autres. Dans le cadre de cette seconde représentation R2, la logique dominante de mise en œuvre de ces technologies est une logique client où il est plus légitime de proposer des services sur Internet avec un degré élevé de personnalisation. L'architecture technique y est plutôt fondée sur un nouveau dispositif qu'est le dispositif multi-canal (voir tableau).

Tableau 3. Un repérage de deux représentations d'Internet pour la banque à distance en France

CATEGORIES OBSERVABLES	R1 (1995-1999-2001)	R2 (1999-2001-...)
Mécanismes	Coercitif	Mimétique
Interprétation dominante	Continuité du minitel via le micro-ordinateur	Canal de distribution parmi d'autres
Logique de mise en œuvre	Logique produit	Logique client
Architecture technique	Diapositif Télématique	Diapositif Multi-canal

Nous allons voir maintenant comment ces deux représentations vont être mobilisées par les acteurs, dans le cas de l'entreprise bancaire Alpha.

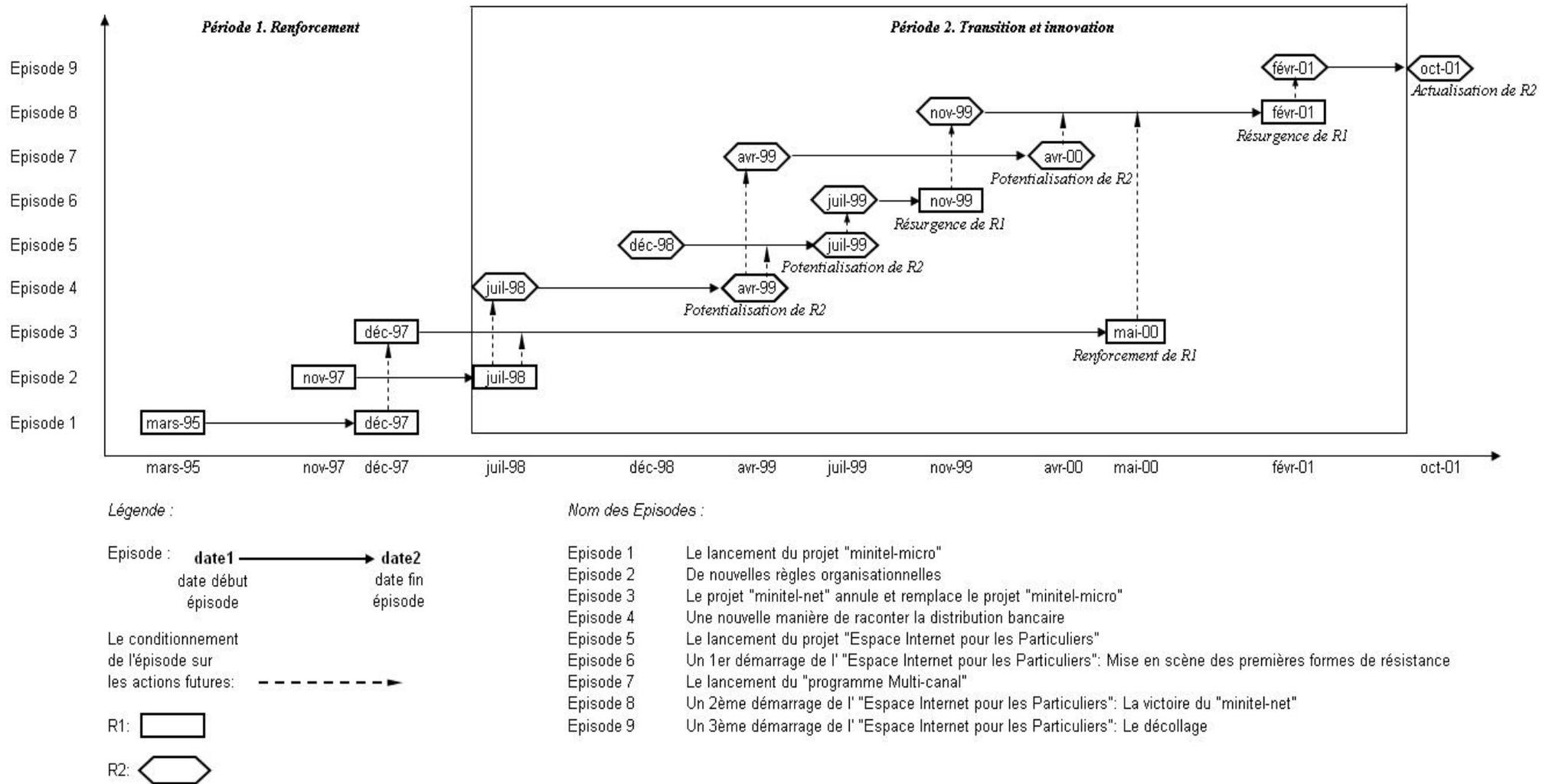
3.2. Un bilan des épisodes : les deux périodes du processus d'intégration des technologies Internet pour la banque à distance chez Alpha

Dans cette partie, nous portons notre attention sur la « *petite histoire* » de la banque Alpha. Dans certains pré-noms d'acteurs, nous noterons le chiffre 1 pour désigner leur appartenance au champ inter-organisationnel supporté par la représentation R1. Dans d'autres, nous noterons le chiffre 2 pour désigner l'appartenance d'un acteur au champ inter-organisationnel que nous avons identifié sous la représentation R2.

Lors de l'analyse du processus d'intégration des technologies Internet dans le développement de la banque à distance chez Alpha, nous avons distingué neuf épisodes que nous regroupons en deux périodes. La première période, où les acteurs mobilisent préférentiellement les règles et les ressources de R1, s'étend du lancement du projet « *Minitel micro* » jusqu'à l'éclatement de la division maîtrise d'ouvrage produit pour la banque à distance (mars 1995 à mai 1998). La deuxième période débute à partir du moment où une nouvelle entité de responsable bancaire pour la banque à distance est créée. Cette période se termine par l'actualisation de R2 chez Alpha (juillet 1998 à octobre 2001).

Le schéma en page suivante reprend le déroulement des neuf épisodes dans le temps. Il distingue la période 1 de renforcement des propriétés structurelles du système d'offre de banque à distance de la période 2. Nous qualifions cette seconde période de zone de transition. Pendant cette période de transition, nous assistons, en effet, à la constitution d'un nouveau système d'offre de banque à distance fondé sur les technologies Internet, et ce dans le cadre d'un système d'offre pré-existant lui-même fondé sur les technologies minitel.

Schéma 3. Les deux périodes du processus d'intégration des technologies Internet pour la banque à distance en France



3.2.1. La période de renforcement (mars 1995 – juillet 1998)

Tout d'abord, nous rappelons les propriétés structurelles du système d'offre de banque à distance dont disposent les acteurs au sein de l'entreprise bancaire Alpha. Ces propriétés structurelles sont largement contraignantes en même temps qu'elles rendent possibles les actions ultérieures d'intégration des technologies Internet. A partir de 1995, la première période du processus d'intégration des technologies Internet dans le développement de banque à distance débute. Elle se déroule au cours des trois premiers épisodes où les acteurs de la banque Alpha vivent sous le règne de R1 et conçoivent Internet comme une amélioration technique du minitel. Ils mobilisent ainsi préférentiellement les règles et ressources de R1, en renforçant en retour les propriétés structurelles du système d'offre de banque à distance existant. Cette période de renforcement de la traduction de R1 se termine en juillet 1998 quand la représentation R2 commence à être adoptée et mobilisée au sein de l'entreprise Alpha.

Au début de l'année 1994, le lancement annoncé de Banque Directe, accompagné du nouveau slogan « *pas besoin de se voir pour s'entendre* », a permis à une réalité « *banque à distance* » d'exister. Situés dans l'ère télématique où l'opérateur public France Télécom est incontournable, les acteurs de la banque Alpha ont interprété cette réalité selon les quatre points suivants :

- **Finalités** : automatiser les produits et services, générer du PNB^{ix} (traduction de la logique produit régissant R1)
- **Périmètre** : toutes les interfaces électroniques y compris le minitel et le téléphone (i.e. serveur vocal et plate-formes téléphoniques)
- **Cible** : clientèle des particuliers
- **Lieu de prestation** : domicile ou lieu du travail du client

Autrement dit, pour constituer une première version de la banque à distance chez Alpha, ils ont actualisé les règles et ressources du champ inter-organisationnel des technologies minitel, en instituant en retour un système intra-organisationnel que nous avons choisi de nommer le « *dogme Minitel* ». Ce système correspond ainsi à un système d'offre de banque à distance fondé sur les technologies minitel autour desquelles s'articulent des manières d'organiser des activités de banque à distance dans le marché des particuliers.

Toutefois, dès 1995, la micro-informatique se développe en France. Le micro-ordinateur prend de plus en plus place au domicile des Français. Parallèlement à la croissance du parc micro-informatique, les réseaux de télécommunications, proposant un accès aux services offerts sur micro-ordinateur, se sont multipliés (réseau Internet, réseau kiosque micro de France Télécom et autres réseaux privés utilisant les technologies Internet). Dans ce contexte, la maîtrise d'ouvrage produit pour la banque à distance (MOP –BDT) commence à réfléchir à l'avenir de leur offre de banque à distance (nouveau terminal, nouveau réseau).

Pour le déploiement de l'offre kiosque micro de France Télécom, les acteurs de la banque Alpha mobilisent préférentiellement les règles et les ressources de la représentation R1 où Internet est conçu comme une amélioration technique du minitel, en renforçant en retour les propriétés structurelles du système d'offre existant. Cette période de renforcement est constituée des trois premiers épisodes. Le premier épisode retrace les rencontres entre la maîtrise d'œuvre pour la banque à distance (ME-BDT) et France Télécom ainsi que les études examinées par la maîtrise d'ouvrage sur l'évaluation des réseaux de télécommunications disponibles. Son analyse révèle la mise en œuvre du mécanisme coercitif sous l'influence de l'opérateur public, par lequel la représentation R1 est engagée dans les pratiques technico-organisationnelles de banque à distance chez Alpha. Au deuxième épisode, la maîtrise d'ouvrage produit pour la banque à distance se renforce jusqu'à compter vingt-six personnes qui travaillent sous le règne de R1. En outre, au début du troisième épisode, les messages clients adressés à la banque Alpha, porteurs d'une demande d'un service équivalent minitel sur Internet, renforcent la représentation R1 déjà ancrée dans l'organisation.

Ainsi, suite à l'apparition des technologies Internet en France, les rencontres quotidiennes entre les acteurs de la banque Alpha et l'extérieur, durant les trois premiers épisodes ont eu pour effet d'accroître la conviction de la pertinence du « *dogme Minitel* ». Plus qu'à des cassures brutales, nous avons assisté, au cours de cette première période du processus d'intégration des technologies Internet dans le développement de banque à distance, à une amélioration de l'architecture existante (le « *socle BDT* ») et à la constitution de nouveaux labels (« *Minitel micro* » et « *Minitel net* ») venant enrichir le répertoire existant.

3.2.2. La période de transition et d'innovation : vers la constitution d'un nouveau système d'offre de banque à distance (juillet 1998 – Octobre 2001)

La seconde période du processus d'intégration des technologies Internet dans le développement de banque à distance constitue une période de transition entre deux modes d'organisation des activités de banque à distance et d'innovation. Elle se caractérise par une remise en question des propriétés structurelles impliquées dans l'articulation du système d'offre de la banque à distance fondé sur les technologies minitel. Cette seconde période d'innovation s'étend de l'épisode 4 à l'épisode 9 du processus d'intégration des technologies Internet.

Notons cependant que tout a été rendu possible du fait de l'arrivée à l'épisode 2 de VictorParibas chez Alpha, au sein de la Direction Marketing. Le recrutement de ce dernier illustre un « *désir d'imitation* » [Girard (R.), 1994] mobilisé par la Direction Générale. Celui-ci conduit Alpha à se conformer aux pratiques de Banque Directe, vues comme des « *best practices* » dans le développement de l'offre de banque à distance pour le marché des particuliers. Ceci s'est traduit par une tentative de collaboration de VictorParibas avec les premiers maîtres d'ouvrage produit pour la banque à distance (i.e. les membres ayant participé à la constitution du système d'offre de banque à distance fondé sur les technologies minitel) en vue de réfléchir à une nouvelle stratégie de banque à distance dans le marché des particuliers. De par leurs interactions, les acteurs ont défini un nouveau concept de banque à distance, celui de l'« *agence sans guichet* ». Ils ont également proposé un éclatement de la maîtrise d'ouvrage produit et une prise en charge de la stratégie marketing d'« *agence sans guichet* » par VictorParibas au sein de la Direction Marketing. Cependant, Charles2, responsable de la maîtrise d'ouvrage produit pour la banque à distance, n'était pas favorable à cette proposition ; il s'y est opposé. Pour ce faire, il a fait usage de son charisme, de son ancienneté et de sa maîtrise d'un réseau de communication au sein de l'entreprise bancaire Alpha. Lors de l'analyse de l'épisode 2, nous avons ainsi mis en évidence l'affrontement entre Charles2 et VictorParibas. Cet affrontement s'est soldé par la démission de VictorParibas, la dissolution de la maîtrise d'ouvrage produit pour la banque à distance, le départ de dix-neuf membres de la maîtrise d'ouvrage produit sur un total de vingt-six^x et la création d'une entité de responsable bancaire pour la banque à distance, nommée RB, devant prendre en charge la stratégie de l'offre de banque à distance dans le marché des particuliers et assurer le rôle de « *responsable du projet bancaire* »

dans le développement des projets informatiques liés à l'offre de banque à distance. Charles2 était désigné responsable de cette nouvelle entité.

Au fond, ce conflit de personne, cette opposition entre deux acteurs individuels, pourtant tous les deux tenant de la future représentation R2, aura en fait affaibli le camp de R2 et retardé son avènement.

La période d'innovation commence en juillet 1998 lorsque Charles2 divise l'entité de responsable bancaire pour la banque à distance (RB) en deux. D'un côté, RB-C1 a pour vocation de prendre en charge les évolutions fonctionnelles de l'offre existante de banque à distance (banque sur minitel, banque sur Internet, banque par téléphone, etc.). A sa création, la division RB-C1 est constituée des membres de l'ex-maîtrise d'ouvrage produit pour la banque à distance. Evidemment, les membres de RB-C1 travaillent avec les gens de la maîtrise d'œuvre pour la banque à distance et avec les autres membres de l'ex-maîtrise d'ouvrage produit devant assurer le rôle de « *maître d'ouvrage* » au sein d'une entité dédiée (MO). De l'autre côté, RB-C2 doit réfléchir au nouveau concept de banque à distance, soit le concept d'« *agence sans guichet* », et à sa concrétisation au sein de l'entreprise bancaire. Fortement soutenue par Charles2, RB-C2 n'est constituée que de nouveaux venus (recrutés en interne et en externe).

Par ailleurs, l'apparition au début de l'année 1999 de nouveaux concurrents dans le secteur bancaire, nés dans la mouvance du commerce électronique, marque le début d'une transformation de la réalité « *banque à distance* ». Pour ces nouveaux concurrents (banques 100% Internet, banques virtuelles, courtiers en ligne), l'Internet est une source d'opportunités ; ils peuvent entrer dans le secteur bancaire sans investir dans un coûteux réseau d'agences. N'utilisant que ce canal de distribution, éventuellement couplé à une plate-forme téléphonique, ils proposent tous types de services en ligne avec un degré élevé de personnalisation. Bref, ces nouveaux concurrents ont permis à une nouvelle réalité de « *banque à distance* », fondée sur les technologies Internet, d'exister. Dans ce nouveau contexte inter-organisationnel que nous avons identifié sous la représentation R2, les acteurs de RB-C2 sont engagés avec la volonté de transformer le système d'offre existant et d'actualiser R2 dans l'espace de la banque Alpha. En somme, la mise en place des deux divisions a généré l'apparition de deux coalitions d'acteurs ayant deux visions du monde distinctes et deux objectifs de conduite des activités de banque à distance différents. Alors que les acteurs de la coalition 1^{xi} continuaient à mobiliser la représentation R1, largement ancrée dans l'entreprise

bancaire et dans la conduite du projet « *Minitel net* », de leur côté, les acteurs de la coalition 2ⁱⁱ tentaient, non sans mal, d'actualiser la représentation R2 dans le cadre d'un nouveau projet de banque sur Internet, nommé « *Espace Internet pour les Particuliers* ». Ceci crée la nécessité de faire cohabiter deux types de gestion de l'offre de banque sur Internet. Voilà qui est loin d'être un garant de succès.

L'analyse du quatrième et du cinquième épisode a montré comment les acteurs de RB-C2 commencent à prendre en compte la représentation R2 par la mise en œuvre des mécanismes mimétiques et normatifs, et non plus coercitifs. Ainsi, ils ont eu recours aux compétences d'acteurs externes issus de cabinets de conseil (un cabinet de conseil spécialisé en SI et une société de conseil de la « *Net économie* » spécialisée en technologies Internet). En outre, ils ont organisé des rencontres avec des sociétés externes spécialisées dans le développement de solutions techniques, en apparence les plus légitimes dans le domaine du commerce électronique (e.g. Broadvision, Story Server de Vignette et autres outils de gestion de contenu et de personnalisation des services sur Internet). De plus, ils se sont inspirés des enseignements prescrits dans certains ouvrages publiés dans la mouvance de la « *Net économie* ». Enfin, dans les réunions qu'ils ont organisées avec les autres membres de la banque Alpha, ils ont fait valoir leur connaissance des nouvelles attentes des Français et leur prise en compte des « *best practices* » dans le domaine du commerce électronique. L'ensemble de toutes ces actions a débouché sur une potentialisation de R2, matérialisée par la constitution de nouvelles propriétés structurelles impliquées dans l'articulation du nouveau système d'offre de banque à distance fondé sur les technologies Internet. Nous avons ainsi assisté à la création de nouveaux labels (« *multi-canal* », « *GRC (Gestion de la Relation Client)* », « *canal* ») inaugurant un nouveau répertoire pour les acteurs de l'entreprise bancaire Alpha. Une nouvelle norme du service de banque à distance autour des technologies Internet a également été créée : « *le succès du service sur Internet dépend du degré de personnalisation et du dialogue avec le client* ». Enfin, lors de l'analyse du septième épisode, nous avons mis en évidence la création de nouvelles entités (« *MO Canaux Automatisés* », « *Entité Multi-canal* »).

Malgré l'introduction de nouvelles manières d'organiser les activités de banque à distance par les acteurs de la coalition 2 (nouveaux labels, nouvelle norme du service, nouvelles entités), le système d'offre existant (i.e. système d'offre fondé sur les technologies minitel) n'est pas renversé. Les acteurs « *historiques* » de la coalition 1 sont convaincus de leur vision. Les actions qu'ils

entreprennent sont ancrées dans un projet qui assure le renforcement des propriétés structurelles du système d'offre existant dont les membres ont constitué des alliances depuis sa constitution. Ils croient fortement qu'ils sont les meilleurs dans l'offre de banque à distance et que, notamment le produit de banque sur Internet qu'ils ont développé a fait ses preuves. Le troisième épisode, initié en période 1, se déroule largement pendant la période 2 et ne s'achèvera qu'en mai 2000. Pendant cet épisode, les acteurs de la coalition 1 continuent de mobiliser des manières de faire qui, de longue date, structurent largement les formes d'interaction caractéristiques du déroulement des activités d'intégration des technologies de banque à distance. Nous avons ainsi assisté à la création d'une nouvelle norme du service bancaire sur Internet dans le cadre de R1, venant renforcer la légitimité des actions des acteurs de la coalition 1. Il s'agit de la sécurité : « *le succès du service sur Internet dépend du degré de la sécurité. Au niveau du transport sur Internet, il faut chiffrer [crypter] plus fort* ». Pour ce faire, les maîtres d'œuvre ont recruté une société française externe qui, sur demande d'une banque concurrente, a développé une solution de sécurité sur Internet assurant une taille maximale de chiffrement à 128 bits (i.e. 2^{128} combinaisons).

L'apparition de problèmes au démarrage du projet « *Espace Internet pour les Particuliers* » provoqués par l'introduction de nouvelles formes de gestion de l'offre de banque à distance, alors même que les interactions structurant les activités de banque à distance sont largement ancrées dans le système d'offre existant (i.e. système d'offre fondé sur les technologies minitel), contribue au renforcement quotidien de R1 ; « *puisque R2 a des problèmes, c'est que R1 est la bonne voie ...* ».

Le sixième et le huitième épisode montrent ce renforcement quotidien qui se solde dans chacun des épisodes par une résurgence de R1. Lors de l'analyse de ces deux épisodes, nous avons mis en évidence les jeux d'acteurs des deux coalitions. Ainsi, nous avons vu comment Antoine¹ de la coalition 1, a fait valoir son savoir-faire et sa maîtrise des règles organisationnelles en vue de convaincre les acteurs de la coalition 2 (notamment Julie²) de sa tactique, ce qui a conduit à une reprise des règles de fonctionnement classiques dans la conduite du projet « *Espace Internet pour les Particuliers* ». Les acteurs de la coalition 1 croient fortement qu'ils savent comment s'y prendre dans la nouvelle ère de l'offre de banque à distance. Ceci s'est soldé par un double arrêt du projet « *Espace Internet pour les Particuliers* » concrétisant la résistance des acteurs de la coalition 1, c'est à dire le maintien en l'état des traits institutionnels impliqués dans l'articulation du système

d'offre existant. Il faut toutefois rappeler que cette résistance est renforcée suite à la réapparition de VictorParibas, renommé responsable de la Direction Marketing du marché des particuliers. Car cette réapparition a eu pour effet d'accentuer la guerre interne au sein même de la coalition 2, entre les membres de RB-C2 et ceux de la Direction Marketing.

Au total, en octobre 2001, malgré de multiples batailles successives gagnées par les acteurs de la coalition 1 et les multiples résurgences de R1, la guerre entre les deux coalitions s'est tout de même soldée par la victoire de la coalition 2 et l'actualisation de R2 chez Alpha. Cette victoire finale a été possible suite à l'intervention de la Direction Générale qui a confié le projet « *Espace Internet pour les Particuliers* » à une équipe externe. Il s'agit plus exactement des membres d'un cabinet de conseil en système d'information, fortement soutenu par la Direction Générale et plus spécifiquement par la Direction Marketing. Précisons que ce cabinet de conseil est déjà engagé à 80% dans la conduite du programme multi-canal qui est pour partie impliqué dans l'articulation d'un nouveau système d'offre de banque à distance dans le cadre de R2. Ajoutons que la hiérarchie a, par conséquent, conduit à la dissolution de l'entité de responsable bancaire pour la banque à distance (RB) annonçant la fin de la guerre interne au sein de la coalition 2. Les modules transactionnels développés dans le cadre du projet « *Minitel net* » ont, *in fine*, migré vers le nouveau dispositif multi-canal. Dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau dispositif de distribution multi-canal, un projet de refonte de l'architecture existante (i.e. « *socle BDT* ») supportant jusqu'ici les services télématiques (minitel, serveur vocal) et les modules transactionnels de la banque sur Internet, est lancé.

Nous récapitulons dans le tableau suivant les neuf épisodes du déroulement du processus d'intégration des technologies Internet pour la banque à distance et leurs effets de structuration chez Alpha. Nous y mettons en évidence la reproduction et le renouvellement des traits institutionnels du système d'offre de banque à distance au sein de l'entreprise bancaire. En outre, ce tableau montre la constitution progressive, malgré de multiples résurgences de R1, des nouveaux modes de structuration, construits autour des technologies Internet, du système d'offre de banque à distance chez Alpha.

Tableau 4. Récapitulation des épisodes et leurs effets de structuration chez Alpha

EPISODES	EFFETS DE STRUCTURATION
Episode 1. Le lancement du projet « <i>Minitel micro</i> » (mars 95 – déc 97)	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'architecture technique existante • Création d'un nouveau label « <i>Minitel micro</i> » • Création d'une nouvelle sanction du service : la sécurité du réseau Actualisation de R1 chez Alpha
Episode 2. De nouvelles règles organisationnelles (nov 97 – juil 98)	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un nouveau label : « <i>agence sans guichet</i> » • Eclatement de MOP-BDT • Eclatement des rôles « maître d'ouvrage » et « responsable bancaire » • Création de l'entité RB et des entités RB-C1 et RB-C2 • Constitution de deux coalitions d'acteurs
Episode 3. Le projet « <i>Minitel net</i> » annule et remplace le projet « <i>Minitel micro</i> » (déc 97 – mai 00)	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'architecture technique existante • Création d'un nouveau label : « <i>Minitel net</i> » • Renforcement des normes de sécurité du service Renforcement de R1 chez Alpha
Episode 4. Une nouvelle manière de raconter la distribution bancaire (juil 98 – avr 99)	<ul style="list-style-type: none"> • Création de nouveaux labels : « <i>GRC</i> », « <i>SIBD</i> », « <i>Multi-canal</i> », « <i>Canal</i> » Potentialisation de R2 chez Alpha
Episode 5. Le lancement du projet « <i>Espace Internet pour les Particuliers</i> » (déc 98 – juil 99)	<ul style="list-style-type: none"> • Remise en cause de l'architecture existante • Remise en cause des méthodes de fonctionnement • Création de nouvelles valeurs du service autour des technologies Internet : personnalisation, interactivité, dialogue, one to one, one to few Potentialisation de R2 chez Alpha
Episode 6. Un premier démarrage du projet « <i>Espace Internet pour les Particuliers</i> » : l'apparition des premières formes de résistance (juil 99 – nov 99)	Résistance des membres de la coalition 1 (maintien en l'état des éléments du contexte) Un premier arrêt du projet « <i>Espace Internet pour les Particuliers</i> » Résurgence de R1 chez Alpha Frein à l'actualisation de R2 chez Alpha
Episode 7. Le lancement du programme « <i>Multi-canal</i> » (avr 99 – avr 00)	<ul style="list-style-type: none"> • Création de nouvelles entités : « <i>MO canaux Automatisés</i> » et « <i>Entité Multi-canal</i> » • Création de nouvelles méthodes de fonctionnement Potentialisation de R2 chez Alpha
Episode 8. Un deuxième démarrage du projet « <i>Espace Internet pour les Particuliers</i> » : la victoire du projet « <i>Minitel net</i> » (nov 99 – fév 01)	Résistance des membres de la coalition 1. Un deuxième arrêt du projet « <i>Espace Internet pour les Particuliers</i> » <ul style="list-style-type: none"> • Enrichissement de l'architecture existante • Renforcement de la règle « <i>sécurité du service</i> » (passage au chiffrement à 128 bits) • Reprise des méthodes de fonctionnement existants Résurgence de R1 chez Alpha Frein à l'actualisation R2 chez Alpha

<p>Episode 9. Un troisième démarrage du projet « <i>Espace Internet pour les Particuliers</i> » : le décollage (fév 01 – oct 01)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dissolution de l'entité RB : l'entité STMA prend en charge le rôle de « <i>responsable du projet bancaire</i> » • Refonte de l'architecture existante dans la nouvelle optique GRC <p>Actualisation de R2 chez Alpha</p>
---	--

CONCLUSION

A travers cette analyse du processus d'intégration des technologies Internet dans le développement de la banque à distance, nous avons mis en évidence une « *période d'innovation* » où des actions sont engagées avec la volonté d'actualiser la représentation R2 et de transformer en retour les propriétés structurelles de leur contexte intra-organisationnel, et spécifiquement de leur système d'offre de banque à distance. De par notre transposition technico-organisationnelle de la théorie de la structuration, nous avons été amenée à représenter ce processus d'innovation comme l'ensemble des interactions d'acteurs compétents mobilisant les règles et les ressources du champ inter-organisationnel pour agir dans un système intra-organisationnel lui-même spatio-temporellement situé. Dans le cadre de cette représentation théorique, la transition que nous avons observée entre deux systèmes d'offre va bien au-delà d'une transition technologique d'un système existant (fondé sur les technologies minitel) vers une nouvelle architecture informatique fondée sur les technologies Internet. Il s'agit également, voire surtout, d'une transition entre deux modes d'organisation et de gestion des activités de banque à distance.

En matière de gestion de l'innovation, les auteurs qui s'intéressent à l'intégration des nouvelles technologies de l'information dans le domaine bancaire représentent le processus d'innovation comme l'évolution d'une trajectoire technologique donnée. Ils mettent l'accent sur le changement technique. En outre, lorsqu'il s'agit d'expliquer le changement organisationnel d'un système organisationnel à un autre, leur modèle s'inspirent généralement de la théorie des configurations organisationnelles [Mintzberg (H.), 1982]. De la sorte, les enjeux liés aux fonctionnements organisationnels sont évacués au profit des questions de choix de structure organisationnelle et de création d'entités. Ce que démontre l'analyse de notre cas d'étude c'est, qu'au-delà des architectures techniques et des entités organisationnelles, la mise en place d'un nouveau système d'offre nécessite la création de multiples autres traits institutionnels^{xiii}, à savoir les labels, le rôle des acteurs, les méthodes de fonctionnement et les valeurs du service. En fait, ce que l'on oublie

lorsqu'on examine ainsi le processus d'innovation c'est la prise en compte du niveau inter-individuel. En restreignant l'analyse du processus d'innovation de services sur le plan technique, on ne prend en compte qu'une facette du problème d'innovation. Ce que nous avons mis en évidence, par le biais d'une lecture structurationniste, c'est l'évolution des briques organisationnelles autour des technologies Internet. Cette évolution conduit à l'institutionnalisation de nouveaux éléments impliqués dans l'articulation de nouvelles manières de gérer et d'organiser les activités autour des technologies Internet de banque à distance au sein de l'entreprise étudiée. C'est l'autre facette micro (i.e. interactions quotidiennes) du processus d'innovation.

En conclusion, la principale implication managériale que soulève ce travail est de souligner l'importance du phénomène d'inertie dans le déroulement de cette période d'innovation. Le travail d'observation longitudinale au plus près des interactions permet, en effet, de procéder à l'analyse de l'inertie à deux niveaux. Dans un premier temps de l'analyse, apparaît une inertie cognitive liée à la conviction associée aux représentations, vite complétée par une inertie organisationnelle qui révèle l'ensemble des transformations dans les manières de faire nécessaires pour créer un système d'offre sur Internet. S'il y a besoin de toutes ces nouvelles manières de faire pour constituer le nouveau système d'offre de banque à distance autour des technologies Internet, c'est bien que le problème d'inertie ne se limite pas à un aspect cognitif lié à un changement dans les façons de penser, dans les croyances et les idées qui sont dans les têtes des acteurs de la coalition 1. Le problème d'inertie est également lié aux difficultés à vaincre des choix organisationnels établis. Il est ancré dans les manières d'organiser ; il est diffus. Ce que nous avons démontré dans l'analyse du processus d'innovation, c'est que les acteurs de la coalition 1, au-delà de leurs croyances portant sur la pertinence du « *dogme minitel* », sont cernés par les règles organisationnelles (le découpage des entités, un vocabulaire, la définition des rôles d'acteurs, une architecture technique, des méthodes de fonctionnement et des normes de mise en ligne du service bancaire) qu'ils tentent de renforcer. Ils baignent dans ce *jus-là* et ne peuvent pas s'en départir. Nous avons ainsi mis en lumière une inertie organisationnelle liée au poids des manières de faire et d'organiser les activités d'intégration des technologies Internet pour la banque à distance chez Alpha et à la difficulté de changer ces manières de faire.

En somme, malgré les transformations du contexte intra-organisationnel concerné, le travail d'analyse laisse entrevoir des effets non intentionnels et des conditions non reconnus de l'action des managers

qui conduisent à ce phénomène d'inertie. Sur ce plan, il serait donc intéressant de pousser l'analyse sur ce type de thèmes en vue de mieux rendre compte des limites de l'action.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD-POESI, F. & MARECHAL, C., "Construction de l'objet de la recherche", *Méthodes de recherches en management*, R.A. Thiétart & Coll. (dir.), Paris, Dunod, 1999, p. 34-56
- BARLEY, S.R., "Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments", *Administrative Science Quarterly*, N° 31, 1986, p. 78-108
- BOUCHIKI, H., *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et étude de cas*, Paris, Economica, 1990
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977
- DiMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W., "The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, 1983, p. 147-160
- DiMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991
- DUFOUR, A., *Internet*, Paris, PUF, 1995
- EIGLIER, P. & LANGEARD, E., *Servuction: le marketing des services*, Mac Graw Hill, 1987
- ERALY, A., *La structuration de l'entreprise - La rationalité en action*, Editions de l'Université de Bruxelles, 1988
- FAVRE, F., FRANCOIS, J.P. & GREENAN, N., *Changements organisationnels et informatisation dans l'industrie*, Paris, SESSI, 1998
- GIDDENS, A., *La constitution de la société*, Paris, PUF, 1987
- GRIFFITH, T.L., "Technology features as triggers for sensmaking", *Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 3, 1999, p. 472-488
- GROLEAU, C., "La théorie de la structuration appliquée aux organisations - Cas des études sur la technologie", *Structuration et Management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, D. Autissier & F. Wacheux (dir.), L'Harmattan, 2000
- HAGEL, J. & ARMSTRONG, A., *Bénéfices sur le Net*, Paris, Editions d'Organisation, 1999
- JOHNSON, G., MELIN, L. & WHITTINGTON, R., "Micro strategy and strategizing. Towards an activity-based view", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, N° 1, January 2003, p. 3-22
- LAWRENCE, T.B., "Institutional strategy", *Journal of management*, Vol. 25, N° 2, 1999, p. 161-188
- MEYER, J.W. & ROWAN, B., "Institutionalized Organizations. Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, N° 2, 1977, p. 340-363
- MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 1982
- MOUNOUD, E., "De la représentation en sciences de gestion", *Le management stratégique des représentations*, E. Mounoud (dir.), Ellipses, 2001, p. 7-27

- MOUNOUD, E., *L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'industrie de l'environnement*, Thèse de doctorat, Jouy-en-Josas, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Janvier 1997
- MOURITSEN, J. & SKAERBAEK, P., "Civilization, Art and Accounting - The Royal Danish Theater - An Enterprise Straddling Two Institutions", *The Institutional Construction of Organizations - International and Longitudinal Studies*, W.R. Scott & S. Christensen (dir.), London, SAGE Publications, 1995, p. 92-112
- MUNOS, A. & RIEU, O., "Innovations technologiques - Entité de service - Innovation de service", *Les Cahiers du Management Technologique*, Vol. 8, N° 2, 1998, p. 43-53
- ORLIKOWSKI, W.J. & ROBEY, D., "Information Technology and the structuring of organizations", *Information System Research*, Vol. 2, N° 2, 1991, p. 143-169
- ORLIKOWSKI, W.J., "The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations", *Organization Science*, Vol. 3, N° 3, 1992, p. 398-427
- ORLIKOWSKI, W.J., "Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective", *Information Systems Research*, Vol. 7, N° 1, 1996 (March), p. 63-92
- PENNING, J.M. & HARIANTO, F., "The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, p. 29-46
- PLIHON, D., *Les banques: nouveaux enjeux, nouvelles stratégies*, Paris, La Documentation Française, 1999
- PRIEM, R. & BUTLER, J.E., "Is the Ressource-Based "View" a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 1, 2001, p. 22-40
- RINCE, J.Y., *Le Minitel, Que sais-je?*, Paris, PUF, 1994
- ROULEAU, L., *La structuration sociale de l'activité stratégique: le cas Irving Samuel / Jean Claude Poitras*, Doctorat de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Montréal, Avril 1995
- ROULEAU, L. & JUNQUILHO, G.S., "Théorie de la structuration et analyse organisationnelle : le renouvellement du projet moderniste", *XIVe Congrès mondial de sociologie*, Montréal, 26 juillet-1er août 1998
- ROWE, F., *Des banques et des réseaux - Productivité et avantages concurrentiels*, Paris, Economica, 1994
- SAHUT, J.M., "L'impact de l'Internet sur les métiers de la banque", *LCN*, Vol. 1, N° 3, 2000, p. 157-170
- SCOTT, W.R., "The adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, 1987, p. 493-511
- SCOTT, W.R., "Technology and structure: An organizational-Level Perspective", *Technology and Organizations*, P.S. Goodman (dir.), San Francisco & Oxford, Jossey-Bass Inc., 1990, p. 109-139
- SCOTT, W.R., *Institutions and Organizations*, London, SAGE Publications, 1995
- SUNDBO, J., "Management of innovation in services", *The Service Industries Journal*, Vol. 17, N° 3, 1997, p. 432-455
- SWANSON, E.B. & RAMILLER, N.C., "The Organizing Vision in Information Systems Innovation", *Organization Science*, Vol. 8, N° 5, Septembre-Octobre 1997, p. 458-474
- WRIGHT, M. & HOWCROFT, B., "Bank marketing", *Marketing Financial Services*, C. Ennew, T. Watkins & M. Wright (dir.), Oxford, Butterworth-Heinemann, 1995

- ZUCKER, L.G., "Institutional theories of organization", *Annual Review of Sociology*, N° 13, 1987, p. 443-464

ⁱ Le système Télétel, mis en œuvre par la Direction Générale des Télécommunications (DGT) devenue France Télécom, est l'une des normes du vidéotex. Télétel est donc le nom du système vidéotex français. Seuls les terminaux minitel, dont la marque est déposée par France Télécom, peuvent y être raccordés.

ⁱⁱ Durant les premières années du lancement du Télétel (1984, 1985, 1986, 1987), il fut décidé de distribuer, gratuitement, les terminaux minitel en remplacement de l'annuaire téléphonique papier, auprès des abonnés du téléphone.

ⁱⁱⁱ Transpac est le réseau public de transmission des données par paquets (d'où son nom)

^{iv} Le service d'accès Télétel offre la tarification kiosque pour la consultation des services. Ce mode de facturation, unique au monde, sans mot de passe, sans abonnement. L'utilisateur paie à la fois la communication locale et la consultation du service. Dans ce système, France Télécom joue le rôle de percepteur de l'ensemble de la rémunération et reversant au fournisseur de service sa quote-part (rétrocessions).

^v Le minitel est devenu depuis plusieurs années un allié des banques : en 1989, il existe 300 services télématiques bancaires et, en 1996, les services bancaires vidéotex représentent 15% du volume des connexions à l'ensemble des prestations disponibles sur minitel, ce qui en fait le deuxième secteur utilisateur après l'Annuaire Electronique [EUROSTAF; 1996].

^{vi} Contrairement au système vidéotex, la connexion directe d'un réseau d'entreprise au réseau mondial Internet n'est pas sans risque. Des pirates peuvent tenter de s'introduire par le réseau dans le système informatique de l'entreprise [Dufour (A.), 1995].

^{vii} « *By Organizational Field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life : key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products* » [DiMaggio (P.J.) & Powell (W.W.), 1983:148].

^{viii} Ce point de départ se situe dans le contexte plus large du champ inter-organisationnel dont l'analyse a été faite à partir de 1978.

^{ix} Produit Net Bancaire

^x Comme nous l'avons déjà vu lors de l'analyse du deuxième épisode, les premiers membres de MOP-BDT ayant collaboré avec VictorParibas ont été rejetés par Charles2.

^{xi} Il est à noter que la coalition 1 est constituée des membres de RB-C1, de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage pour la banque à distance, c'est à dire des principaux acteurs du projet informatique existant de banque sur Internet (nommé "*Minitel net* "). A sa création, la coalition 1 compte cinq personnes.

^{xii} Il est à noter que la coalition 2 est constituée des membres de RB-C2, de la direction marketing, de la maîtrise d'ouvrage et de la direction informatique, autres que les membres qui travaillent chez Alpha dans le domaine de banque à distance. Autrement dit, la coalition 2 n'est constituée que de nouveaux venus devant prendre en charge la réalisation d'un nouveau projet informatique de banque sur Internet (nommé "*Espace Internet pour les Particuliers* "). A sa création, la coalition 2 compte sept personnes.

^{xiii} Ce sont les catégories observables dans un fonctionnement quotidien, qui renvoient aux propriétés structurelles (règles de sanction, règles d'interprétation, ressources d'allocation et d'autorité).