



**HAL**  
open science

# Analyse du rôle d'une Holding dans le pilotage organisationnel : le cas d'un groupe en gestion de fortune

Loïc Caruso

## ► To cite this version:

Loïc Caruso. Analyse du rôle d'une Holding dans le pilotage organisationnel : le cas d'un groupe en gestion de fortune. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02860045

**HAL Id: dumas-02860045**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02860045v1>**

Submitted on 8 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

### Analyse du rôle d'une Holding dans le pilotage organisationnel Le cas d'un groupe en gestion de fortune

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Anne Jacquelin

Nom, prénom : CARUSO Loïc

Promotion : 2018-2019

Soutenu le : 03/07/2019

Mention du mémoire : Très bien

**(FR) Résumé :**

Ce travail s'interroge sur les raisons d'être d'un modèle centralisé dans la Banque Privée prenant la forme d'une organisation pilotée par une Holding réduite et des filiales géographiquement dispersées. Il tente de saisir à la fois les justifications d'un tel modèle, les facteurs historiques, environnementaux, culturels et économiques qui ont poussé à son émergence mais encore les défaillances qui le font aujourd'hui vaciller et le remettent en cause.

C'est après avoir mené ce diagnostic et défini les contours de la Holding et de l'organisation que ce travail se pose la question de la viabilité et de la pertinence de modèles plus décentralisés à l'avenir. Leur émergence dans un secteur comme la Banque Privée n'est ni anodin, ni aisé, et soulève des questions de plusieurs ordres : culturels, éthiques, économiques, mais encore en termes de maîtrise des risques. Si l'organisation étudiée et plus généralement le secteur de la Banque Privée cherchent à se renouveler, ce travail tente, au regard du passé comme d'indices bien présents, de dessiner les formes que pourrait bien prendre ce renouvellement.

**Mots-clés :** Holding, Filiales, organisation bancaire, décentralisation, transversalité

**(EN) Abstract:**

This work examines the purposes of a centralized model in Private Banking (more precisely an organization led by a restricted "Holding", with many geographically dispersed subsidiaries). It attempts to capture both the justifications for such a model but also historical, environmental, cultural and economic factors that led to its emergence and, at the same time, it examines the failures that make it today vacillate and be questioned.

It is after conducting this diagnosis and defining the contours of the Holding and the organization that this work will raise the question of the viability and the relevance of more decentralized models in the future. Their emergence in a sector such as Private Banking is neither trivial nor easy, and raises questions of several kinds: cultural, ethical, economic, but also in terms of risk control. If the organization studied and more generally the Private Banking sector seeks to renew itself, this work attempts, in the light of the past as well as present indices, to draw the forms that this renewal might take.

**Keywords:**

Holding, subsidiaries, banking organization, decentralization, transversality

<b>Remerciements .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>Partie I - La Holding : une entité fondamentale pour l'organisation mais qui demeure empreinte d'ambiguïtés.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Qu'est-ce que la Holding chez Indosuez ? .....</b>	<b>15</b>
1.1.1 La Holding : point pivot de l'organisation.....	15
1.1.2 Indosuez d'hier à aujourd'hui .....	19
1.1.3 Simple Holding animatrice ou siège d'un Groupe ? .....	22
1.1.4 Des relations Holding / Filiales codifiées et déterminantes .....	25
<b>1.2 Les raisons d'être de la Holding .....</b>	<b>28</b>
1.2.1 L'idéal d'une one best way organisationnelle .....	28
1.2.2 Formalisation d'une frontière déjà existante.....	29
1.2.3 Une nécessité pour la compétitivité.....	30
1.2.4 Une réponse à l'inflation réglementaire.....	32
1.2.5 La garantie d'une culture commune.....	34
<b>Partie II - Une organisation devenue sous-efficente .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1 Que reproche-t-on à l'organisation ? .....</b>	<b>36</b>
2.1.1 Un centre de coûts important .....	37
2.1.2 Des doublons dans l'organisation .....	38
2.1.3 Vers un travail plus transversal... et une Holding moins centrale .....	39
<b>2.2 Des relations Holding / Filiales dégradées .....</b>	<b>42</b>
2.2.1 Holding : quand la greffe ne prend pas .....	43
2.2.2 Des entités incompatibles.....	46
2.2.3 Une relation déséquilibrée : entre contraintes et apports.....	49
<b>2.3 La Holding a-t-elle fait son temps ? .....</b>	<b>51</b>
<b>Partie III - Vers une organisation décentralisée et des rôles renouvelés .....</b>	<b>54</b>
<b>3.1 Le choix de la décentralisation et de la transversalité .....</b>	<b>54</b>
3.1.1 Décentralisation des fonctions et « doubles casquettes » .....	54
3.1.2 De la conception à l'exécution .....	56
3.1.3 Rationalité, opportunisme et cohérence des choix organisationnels .....	59
<b>3.2 Une décentralisation qui pose autant de questions qu'elle n'en résout .....</b>	<b>62</b>
3.2.1 La promesse d'une organisation plus efficace .....	62
3.2.2 Une décentralisation amorcée qui laisse déjà apercevoir de nouveaux risques .....	64
3.2.2.1 Un potentielle surcharge de travail .....	64
3.2.2.2 Un risque de conflits d'intérêts.....	65
3.2.2.3 Un délitement culturel prévisible et peu souhaitable .....	67
3.2.3 Peut-on passer outre la culture bancaire ? .....	70
<b>3.3 Comment redéfinir le modèle ? .....</b>	<b>72</b>
3.3.1 "Qu'est-ce qu'une activité stratégique ?" .....	72
3.3.2 Des acteurs aux rôles renouvelés .....	74
3.3.3 L'équipe Digital et Innovation, les nouveaux pilotes d'une organisation en réseau ? .....	78
<b>Conclusion .....</b>	<b>81</b>
<b>Lexique : .....</b>	<b>84</b>
<b>Entretiens : .....</b>	<b>86</b>
<b>Sources bibliographiques :.....</b>	<b>87</b>
<b>Annexes : .....</b>	<b>90</b>

## Remerciements

C'est d'abord au CELSA que vont mes premiers remerciements, pour l'enseignement que j'y ai reçu pendant trois ans. Trois années au cours desquelles j'ai pu construire progressivement mon parcours professionnel et dessiner un cheminement intellectuel particulièrement stimulant. La qualité des cours dispensés, la richesse des disciplines et la disponibilité de chercheurs expérimentés m'ont permis de développer petit à petit, au gré de mes appétences, un bagage théorique solide complété très tôt d'expériences en entreprise.

C'est ce qui me permet aujourd'hui, et en grande partie grâce à l'expérience de ce mémoire, de m'orienter vers la partie organisationnelle de ma discipline en poursuivant mes études dans un master en stratégie des organisations. Ce travail a été très stimulant pour moi et m'a permis de toucher du doigt l'immensité du domaine organisationnel et des champs théoriques qui s'y meuvent.

Je tiens à remercier ma tutrice au sein de Indosuez Wealth Management, Laurence Peugeot, ainsi qu'Anne-Laure Branellec, la Directrice des Ressources Humaines, qui se sont montrées très disponibles et m'ont témoigné une grande confiance et laissé beaucoup d'autonomie dans la réalisation de ce travail. Je tiens à remercier Anne Jacquelin, ma tutrice pédagogique, pour sa grande disponibilité et son implication sincère dans ma réflexion.

Aussi, je suis très reconnaissant à Philippe Robert-Tanguy, mon rapporteur professionnel, qui s'est montré disponible et extrêmement pertinent pour encadrer et réorienter mon travail. Je suis conscient de ses contraintes et le remercie pour sa participation engagée. Je remercie enfin tout particulièrement Prune, ma camarade de promotion, pour son soutien, sa motivation et ses remarques avisées.

## Introduction

Le secteur de la Banque Privée, qui se charge d'offrir des services de gestion d'actifs et de conseils en investissements personnalisés à une clientèle relativement fortunée, est en pleine mutation. En cause, trois raisons majeures : la crise de 2008, la forte concurrence et la nature même de l'activité. Cette longue période de transformation se traduit par des réorientations stratégiques et des investissements lourds, aux conséquences organisationnelles majeures. C'est le chemin qui s'étend de l'influence de l'environnement et du secteur d'activité jusqu'aux mutations des organisations bancaires que nous allons emprunter dans ce travail.

Pourquoi la Banque Privée connaît-elle une période de transition majeure ? La crise de 2008 d'abord, n'a pas fini de produire ses effets sur le secteur bancaire. Elle a alerté les régulateurs du monde entier sur la nécessité de sécuriser les marchés et d'encadrer les risques financiers. Entre 2007 et 2017, 234 milliards de dollars<sup>1</sup> ont été infligés aux banques européennes et américaines. Les motifs principaux de cette inflation des sanctions sont la fraude liée aux subprimes, l'évasion fiscale, le blanchiment d'argent, les abus de marchés, les violations d'embargos ou encore les pratiques allant à l'encontre des clients. Au-delà des amendes qui prouvent une prise de conscience des régulateurs, des directives réglementaires lourdes pour les banques vont se mettre en place. La principale est une directive européenne, négociée en 2007 et renouvelée en 2010, intitulée MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive). En bref, elle décline quarante textes d'application qui visent à la protection des investisseurs, à la maîtrise des risques sur tous les produits financiers, à la parfaite connaissance par les institutions financières de leurs clients, à la communication des risques associés aux produits proposés aux clients, à la transparence des opérations et enfin à l'encadrement des tarifs. Négociée en 2007, l'échéance de son application aux niveaux nationaux a été repoussée jusqu'en 2018, preuve de l'ampleur de la directive et de la difficulté pour les banques de la mettre en place. Tous ces chantiers coûteux et chronophages pèsent lourd sur les banques. Et les Banques Privées n'y échappent pas, elles sont même souvent plus concernées encore que les banques de détail de part la complexité des actifs gérés.

L'autre facteur explicatif majeur de la transition du secteur est la forte concurrence dans le marché de la Banque Privée. Plus encore que le secteur bancaire en général, il est

---

<sup>1</sup> “ 234 milliards de dollars,- Les banques mises à l'amende”, publié par Sia Partners. Consultable en ligne: <http://finance.sia-partners.com/20190106/234-milliards-de-dollars-les-banques-mises-lamende>

frappé d'une concurrence rude qui comprime ses marges et rend l'activité plus difficile. Certes le nombre d'individus éligibles à la Banque Privée s'accroît<sup>2</sup> : à titre d'exemple, on compte 200 000 millionnaires supplémentaires rien qu'en France entre 2016 et 2017. Aussi, entre 2010 et 2016, toujours en France, alors que le nombre de déclarants fiscaux baissait de 7%, la récolte de l'ISF augmentait de presque 2%. Mais en contrepartie les acteurs sur la place sont toujours plus nombreux. Surtout, certains sont déjà hautement digitalisés (applications clients, usage de tous les canaux de gestion possible...), et c'est là que se situe le risque concurrentiel le plus élevé pour beaucoup d'acteurs encore très marqués par la lourdeur administrative de leurs processus et la vétusté de leurs outils de relation client. La nécessité de passer à l'ère du digital, avec l'arrivée d'une nouvelle génération de clients sensibles à ce sujet, est la cause ces dernières années d'un investissement coûteux en la matière.

Enfin, la nature même de l'activité de Banque Privée représente une difficulté : en offrant des services qui sont par définition personnalisés (contrairement à la banque de détail qui industrialise ses offres), elle exclut la possibilité de réaliser d'importantes économies d'échelle. Par essence, ses marges ne sont donc pas particulièrement significatives. L'un des principaux atouts des Banques Privées, lorsqu'elles sont détenues, comme souvent, par des groupes bancaires plus importants, est de leur apporter un grand nombre de liquidités d'une part, et de potentiels clients pour les autres activités du groupe d'autre part (assurances, gestion d'actifs, banque d'investissement...). On le constate dans les résultats financiers du groupe Indosuez comme de ses concurrents : le coefficient d'exploitation, qui mesure le rapport entre les charges d'exploitation et le produit net bancaire, est très élevé par rapport aux autres secteurs économiques (supérieur à 80% ces derniers trimestres)<sup>3</sup>. Cette tendance que l'on retrouve dans toutes les banques privées prouve bien que nous ne sommes pas dans une activité d'économies d'échelle. Il est difficile de réaliser des marges importantes parce que la relation au client est personnalisée et qu'il est difficile de systématiser les produits et offres proposés. Ce n'est pourtant pas jugé impossible par le secteur : désormais, face à la pression concurrentielle et dans un contexte de réduction des coûts, la recherche de ces économies d'échelle est largement envisagée et la recherche d'économies, plus généralement, est systématique.

Sous l'effet de ces trois principaux facteurs, le secteur de la Banque Privée est donc dans une phase de mutation importante, amorcée au moins dès la crise financière de 2008 et qui se poursuit jusqu'à aujourd'hui. Nous l'avons vu à titre d'exemple, la directive MiFID II

---

<sup>2</sup> "Le marché de la banque privée", publié par Sia Partners, mai 2018. Consultable en ligne: <http://finance.sia-partners.com/20180514/infographie-le-marche-de-la-banque-privée>

<sup>3</sup> Voir Annexe n°5: Business Review 2018.

ne prend effet qu'en 2018, plus de huit années après la négociation initiale. Les conséquences de ces facteurs influents sont multiples, et les stratégies se réorientent : tantôt investissements lourds dans les métiers de la Conformité, tantôt renouvellement de l'offre commerciale pour tenter d'industrialiser certains services et accroître les marges, mais encore investissements rapides dans le digital et enfin questionnement de l'architecture organisationnelle. Pour répondre aux exigences de l'environnement, les dirigeants font appel à tous ces moyens. Notre curiosité se tournera ainsi surtout vers les conséquences proprement organisationnelles de toutes ces évolutions, ce qu'elles permettent et ce qu'elles empêchent, les problèmes qu'elles tentent de résoudre et les questions qu'elles soulèvent du même coup.

Si nous avons dressé les marqueurs principaux du secteur de la Banque Privée, focalisons nous aussi sur les facteurs propres au groupe Indosuez Wealth Management sur lequel nous nous concentrerons dans ce travail, et qui viennent appuyer et spécifier la période charnière dans laquelle nous nous trouvons pour l'organisation. L'analyse que nous souhaitons mener s'inspirera grandement du cas de la Holding de ce groupe, notre terrain principal d'observation, en cela qu'elle est, en tant qu'entité pilote jouant un rôle de siège, un symptôme par lequel se manifestent tous les changements majeurs à l'oeuvre dans l'organisation.

Le groupe Indosuez Wealth Management est une filiale de CA CIB, la banque d'investissement du Crédit Agricole, elle-même filiale de Crédit Agricole SA, la maison mère. Le groupe Indosuez Wealth Management, que nous appellerons simplement Indosuez pour la suite de ce travail, est l'activité en Gestion de fortune du Crédit Agricole.

Si nous parlons régulièrement de Banque Privée dans ce travail, c'est qu'il s'agit surtout, entre les termes Banque Privée et Gestion de fortune, d'une différence de volume des actifs gérés. La Banque Privée peut s'adresser à des clients dont les actifs gérés commencent à quelques centaines de milliers d'euros. La gestion de fortune s'adresse quant à elle à des clients dont les volumes gérés débutent à plusieurs millions. Le métier diffère donc mais le coeur de l'activité reste le même : offrir une gestion d'investissement personnalisée en opposition à la banque de détail, plus industrielle. Notons que même au sein des activités en Gestion de fortune, de grandes différences existent. Si l'offre en Gestion de fortune à proprement parler commence entre 4 et 5 millions d'euros pour Indosuez, elle commence à 10 millions pour JP Morgan Private Banking. En bref, si nous n'avons pas fait de différences fondamentales dans l'usage des termes Banque Privée et Gestion de fortune, c'est parce que leur coeur de métier reste sensiblement le même et qu'une porosité existe entre toutes ces branches. D'ailleurs, l'activité en Banque Privée (plus

bas de gamme) des caisses régionales du Crédit Agricole fournit fréquemment des clients à la filiale française de Indosuez lorsque ceux-ci s'enrichissent et dépassent de nouveaux seuils.

La plupart des groupes bancaires ont en leur sein cette activité de Banque Privée qui consiste en une gestion patrimoniale destinée uniquement aux clients fortunés. Le groupe Indosuez est ainsi organisé comme suit : une Holding de cinquante salariés située à Montrouge, et six filiales : Suisse, Luxembourg, Monaco (qui conserve le nom de "CFM Monaco"), France, Miami et Azqore. Azqore est une filiale à part puisqu'elle fournit les services informatiques et digitaux de la banque, comme par exemple les outils clients. Elle est aussi située en Suisse. Certaines filiales ont enfin des succursales, essentiellement en Espagne, Italie, Asie, Moyen-Orient et Amérique du Sud.

En 2018 il est entré, comme plusieurs de ses concurrents et pour les raisons sectorielles que nous avons explicitées précédemment, dans une phase de transformation importante qui doit le conduire vers une nouvelle étape de maturation organisationnelle. Cette transformation semble vouloir passer d'un modèle aujourd'hui très centralisé, organisé en une Holding réduite et des filiales importantes et autonomes, vers un modèle plus décentralisé au fonctionnement plus transversal. L'objectif de cette transformation est double : gagner en agilité d'une part, en capacité d'adaptation, sur un marché très concurrentiel où l'innovation, la digitalisation, l'expérience client et la création de produits et services financiers nécessitent un renouvellement permanent. D'autre part, réduire les coûts que peut causer une organisation trop centralisée, déjà très alourdie par les contrôles propres au secteur bancaire et dont la culture procédurale et les éventuels doublons peuvent représenter des occasions d'économies importantes.

Un élément important de l'ADN d'Indosuez est important à relever pour comprendre comment nous en sommes arrivés à la période charnière actuelle. Il s'agit du "recentrage de la clientèle". Nous l'avons vu, dès 2008, des amendes records sont infligées, essentiellement par le régulateur américain, aux banques qui ne respectent pas les règles de conformité (embargos contre certains pays, sanctions internationales...). 234 milliards de dollars ont été infligés aux banques depuis la crise de 2007-2008 et ces amendes n'ont cessé de croître de 2011 à 2016 comme le confirme une autre étude que celle précédemment citée <sup>4</sup>. La nécessité du recentrage des actifs gérés par les banques privées, c'est-à-dire la séparation des clients à risques ou le retrait du groupe de certaines zones géographiques, est apparue comme une urgence face aux amendes infligées et aux risques de réputation. Or le chantier était d'autant plus compliqué que le groupe Indosuez est

---

<sup>4</sup> Voir Annexe n°1: Boston Consulting Group, "Staying the Course in Banking", *Rapport Global Risks*, 2017.

international et que les actifs concernés sont naturellement répartis en des zones éloignées. La nécessité de se doter d'une équipe de contrôle centralisée s'est donc faite sentir. Dès 2011, la Holding est créée, notamment pour répondre à ces nouvelles exigences. Et d'ailleurs, bien au-delà du simple recentrage de la clientèle, le rôle des métiers de la « conformité », du « contrôle permanent » et de la « sécurité financière » n'ont cessé de s'accroître et de prendre de l'importance. Cela ne devrait pas s'arrêter dans les prochaines années comme le relève encore le rapport du BCG<sup>5</sup> cité ci-dessus.

Si nous sommes donc dans une période clé à la fois pour le secteur et pour le groupe Indosuez, quelles sont les conséquences déjà visibles qui en découlent ? On relèvera l'expression "*démantèlement de la Holding*" utilisée par un dirigeant d'entité pour manifester sa crainte à la direction générale vis-à-vis de l'avenir de l'organisation. Pourquoi une telle crainte ? Est-elle fondée ? Les effectifs globaux ne sont pas en baisse, de nouvelles fonctions sont créées. Mais, un doute s'imisce. C'est qu'une tendance semble nettement s'installer. Il s'agit de "mettre en réseau" certaines fonctions jusqu'ici dédiées à la Holding, autrement dit de les décentraliser, en les répartissant dans les différentes filiales pour gérer des périmètres qui concernent pourtant toujours tout le groupe et non des périmètres locaux. Ainsi, l'organisation tend à devenir plus transversale et à entrecroiser les périmètres. Cette décentralisation se traduit essentiellement par le dispositif de "double casquette" : il s'agit de confier à un dirigeant d'une filiale (DRH, Direction de la communication...) un périmètre groupe, tout en lui laissant sa responsabilité initiale. Ainsi une même personne (ou une même équipe), gère deux périmètres distincts là où une équipe était précédemment dédiée au pilotage groupe depuis la Holding.

Cette mise en réseau des fonctions n'aide pas à la clarté de l'organisation et aussi longtemps qu'aucune organisation cible n'est communiquée, les collaborateurs ont la sensation qu'il s'agit d'un délitement général de leur rôle. De plus, si aucune organisation cible n'est communiquée, c'est aussi que les dirigeants agissent par opportunisme, se saisissant des occasions qui se présentent pour établir un nouveau lien transversal ou une nouvelle double casquette. La manière dont se réalisent ces décisions opportunistes sera aussi l'objet de notre analyse.

---

<sup>5</sup> Extrait du rapport BCG pré-cité: "*The influence of regulation on strategic and operational planning will continue to be significant ; for example, regulation still consumes the largest share of banks' project portfolios.*"

*Traduction : "L'influence de la régulation sur la planification stratégique et opérationnelle va continuer d'être significative ; par exemple, elle représente toujours la plus grande part des projets dans les banques".*

Pourquoi donc sont privilégiés ces choix organisationnels de décentralisation ? Y'a-t-il des alternatives possibles à l'organisation choisie ou va-t-elle s'imposer telle quelle, comme s'est imposée la Holding en 2011 ? Nous étudierons les choix qui sont faits pour en appréhender les avantages et mettre en lumière les nouveaux obstacles qu'ils créent en voulant répondre aux problèmes initiaux. L'organisation, qui était assez claire jusqu'ici par son aspect centralisé et hiérarchique, est en pleine évolution. Cela nous donne aussi l'occasion de nous interroger sur les moteurs de ces changements, logés tantôt dans l'histoire de l'entreprise tantôt dans les pressions concurrentielles et aussi, souvent, dans les opportunités contingentes qui se présentent.

Pour en venir à la méthode que nous avons adoptée, notre posture au sein de l'entreprise et à la manière dont nous avons pu aborder notre sujet, notons que la Holding où nous réalisons notre analyse a l'avantage de rassembler l'ensemble des directions du groupe. La DRH groupe, qui est aussi DRH de la filiale française, nous a été très accessible et nous avons pu échanger librement sur l'ensemble du sujet. Cet environnement et cet accès nous a permis de réaliser des entretiens facilement, souvent riches du point de vue informationnel et apportant des points de vues assez variés. La taille très réduite de la Holding nous empêche néanmoins d'être précis sur les profils interrogés. Cela ne nous pose pas de problème méthodologique majeur pour la simple raison que nous avons constaté une qualité commune à tous les membres de la Holding, qu'ils soient managers ou non, directeurs ou non : ils ont tous une idée de la stratégie du groupe, se sont déjà posés bon nombre de questions sur l'organisation et ont l'habitude d'adopter une pensée globale (qui inclut à la fois la hiérarchie du groupe Crédit Agricole d'une part et les filiales d'Indosuez d'autre part). Ce biais inhérent à la Holding a été bénéfique pour notre étude et nous permet de ne pas faire de différences cruciales dans nos entretiens d'un service à l'autre ou d'un statut hiérarchique à l'autre.

Nous sommes arrivés en Octobre 2018 dans le cadre d'un contrat d'apprentissage auprès de la directrice du développement RH. Intégrés à l'équipe RH de la Holding, nous avons pu accéder dès les premiers jours à des entretiens généraux avec certains collaborateurs afin de comprendre les différents métiers. Par la suite, avec l'émergence de notre sujet, nous avons pu cibler les collaborateurs les plus à même d'établir une analyse sur l'organisation en général et sonder leur ressenti et leurs remarques vis-à-vis des changements actuels. Cela nous a permis de constater une certaine asymétrie des informations diffusées et de construire progressivement une vue qui nous semble plus large que les vues individuelles qui nous été présentées. Aussi, nous avons eu accès à des documents particulièrement utiles pour notre sujet. En effet, le réseau accessible à l'équipe

RH était le plus pertinent pour nous. Les fichiers clients ou commerciaux nous auraient été moins indispensables. Dans notre cas, nous avons donc accès aux documents sur la stratégie, à des présentations destinées à des cercles managériaux restreints ou des comités de direction, à des chiffres du personnel sur les mobilités, aux résultats exhaustifs de l'enquête d'engagement des collaborateurs, à des notes d'organisation ou encore à des procès verbaux de comités sociaux et économiques. Autant de documents qui révèlent beaucoup de choses sur l'organisation et ses membres.

Notons que la volonté de travailler sur le sujet qui nous préoccupe s'est faite ressentir rapidement et assez naturellement. En effet à notre arrivée sur le terrain d'observation, les symptômes d'un contexte en transformation se faisaient déjà sentir. Le DRH avait quitté son poste une dizaine de jour auparavant. La Direction Générale du groupe avait changé quatre mois encore précédemment. Et très vite, nous constatons un volume particulièrement élevé de mouvements. Les départs, mobilités ou volontés de mobilités sont nombreux. La direction de la communication groupe quitte les locaux de la Holding pour rejoindre les équipes de la filiale française tout en conservant les deux périmètres dans ses missions. Quelques mois plus tard leurs bureaux sont occupés par un nouveau membre du comité de direction, "Chief Digital Officer", qui crée une équipe entièrement nouvelle. Par ailleurs, l'avenir de la Holding émerge très vite dans toutes les conversations et semble être la préoccupation principale des collaborateurs. L'inquiétude vis-à-vis de l'avenir de la Holding et de la stratégie du groupe ressort d'ailleurs en priorité dans les résultats de l'enquête interne 2018, avec une note 11 fois inférieure à l'ensemble du Crédit Agricole à la question "*J'ai une bonne compréhension de la stratégie de mon entreprise*"<sup>6</sup>. Et globalement, la Holding obtient une note 20 fois inférieure aux autres entités d'Indosuez. En même temps, derrière les affirmations, nous identifions des doutes et des analyses divergentes. La communication n'est pas toujours claire et les informations circulent surtout sous forme de rumeurs et de suppositions. C'est dans ce contexte que la volonté de mettre à plat l'ensemble de ces hypothèses et de tenter d'objectiver les évolutions actuelles s'est faite sentir et a motivé notre intérêt pour le présent travail.

Enfin, l'objet "Holding" et la forme organisationnelle choisie nous semble à ce jour peu étudiée. Si cela s'explique peut-être par la nouveauté relative que représente cette structure, elle est aujourd'hui largement répandue pour répondre aux exigences de groupes rassemblant plusieurs entités acquises et ou issues de fusions. L'analyse des relations de travail, des atouts de ces structures et de leurs faiblesses face à la conduite du changement, de leurs conséquences en termes de management ou encore en termes de coûts organisationnels nous semble s'imposer.

---

<sup>6</sup> Voir Annexe n°3 : Extrait de la synthèse de l'enquête d'engagement menée après des collaborateurs du groupe Indosuez en 2018

Quant à notre cadre théorique, le point de départ de notre travail consiste à s'extraire de l'évidence organisationnelle qui voudrait que le modèle dans lequel un individu travaille soit le seul possible ou, s'il reconnaît l'existence d'autres modèles, que le sien ait un caractère inévitable. Il nous semble à l'inverse qu'il existe en toute situation une pluralité de moyens organisationnels pour répondre à des objectifs stratégiques fixés. Voire même, qu'il existe différents modèles qui précèdent la stratégie et en proposent l'élaboration par le modèle lui-même. C'est le cas des entreprises dites libérées ou holocratiques. Si notre sujet ne porte pas sur ces formes d'entreprise, elles nous apprennent néanmoins qu'il n'y a pas de *one best way* organisationnel<sup>7</sup> pour reprendre l'expression de F. Taylor. Tous les exemples étudiés de passage à « l'entreprise libérée » ont un point commun : l'audace managériale qui, quelquefois, fonctionne. Cette audace prouve qu'il y a toujours matière à questionner un modèle institué et des voies à proposer.

Aussi, la rareté de travaux universitaires sur l'objet Holding ou même sur les relations entre les sièges et les filiales dans le cadre d'entreprises internationales s'explique peut-être par le manque relatif d'études modernes, c'est-à-dire qui s'appuient sur les modèles contemporains. Le service public et l'administration ont par exemple largement été étudiés, probablement au détriment de certains modèles du secteur privé pourtant répandus. C'est ce que note Christian Thuderoz dans un papier au sujet de l'ouvrage *Les mondes sociaux de l'entreprise* de Sainsaulieu, Osty et Uhalde<sup>8</sup> : *“D'où le second intérêt de l'ouvrage: une sorte d'état des lieux des entreprises contemporaines. La plupart des travaux canoniques en sociologie française des organisations, de Michel Crozier à Renaud Sainsaulieu, se sont en effet fondés sur des observations d'entreprises réalisées dans une société en forte croissance, soit avant que l'accentuation des contraintes marchandes et l'épuisement du compromis fordiste n'obligent les entreprises à s'interroger sur leurs modes régulatoires.”* Et Thuderoz de poursuivre : *“de nouvelles formes organisationnelles émergent; les structures hiérarchiques se sont allégées; de nouvelles sources de pouvoir et de régulations stratégiques sont apparues [...]”*. Nous reprenons donc sa remarque à notre compte en supposant que les entreprises issues d'une période récente, après que de nombreuses fusions et acquisitions ont eu lieu, sont encore peu étudiées du point de vue organisationnel.

En fait, la plupart des résultats qui nous étaient disponibles concernaient la forme purement juridique de l'objet. Pourtant, ce modèle est loin d'être anecdotique et de s'en tenir à une considération juridique. Il concerne aujourd'hui de plus en plus de groupes, suite notamment à des acquisitions en cascades et à la détention du capital par un nombre plus

---

<sup>7</sup> Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.

<sup>8</sup> Christian Thuderoz, n°38-1 pp. 163-166, *Revue française de sociologie*, 1997

restreint de grands groupes. De nombreux marchés de se consolident et les Holding ne sont plus rares en la matière. Souvent, ces modèles sont aussi internationaux, et les mêmes problématiques se retrouvent : relations de travail à distance, management peu cohérent, manque de communication, défaut de légitimité, doublons, manque de clarté organisationnelle, difficulté à décloisonner les parties prenantes... Ce modèle renferme donc à notre sens des questions qui restent à étudier.

Tout l'intérêt de notre recherche consistera ainsi à se demander pourquoi ce modèle a été choisi, ce qu'il permet et ce qu'il interdit, comment il fonctionne et ce qui le caractérise pour le différencier d'autres modèles possibles. Mais aussi, pourquoi il est remis en question, et pourquoi aujourd'hui. Pour cela, il nous faudra bien sûr comprendre les objectifs stratégiques qui préexistent, l'organisation n'étant ici entendue que comme un moyen pour les atteindre, mais aussi les forces actuellement en place qui favorisent le choix de certains moyens plutôt que d'autres.

Nous étudierons aussi à un moment de ce travail le poids, central, des salariés dans le succès ou l'échec du modèle qui ne saurait se suffire à lui-même, et ce dans une perspective que l'on pourrait qualifier de culturelle. Comme nous citons *Les mondes sociaux de l'entreprise* ci-dessus, rappelons que les auteurs montrent, empiriquement, le rôle central des cultures dans le fonctionnement des organisations. Sans forcément identifier strictement notre terrain à un des cinq "*mondes sociaux*" définis par les auteurs, nous étudierons en tout cas les rôles culturels dans les transformations organisationnelles et l'efficacité des relations de travail. Cela nous semble indispensable dans une entreprise qui cumule deux caractéristiques fortes en la matière : un grand groupe à l'histoire ancienne et à la taille considérable d'une part, et une certaine "culture bancaire" très procédurale de l'autre, que nous prendrons le temps de définir le moment venu. Nous devons confronter ce type d'analyse culturelle aux transformations actuelles.

Aussi, nous comparerons les évolutions que connaît l'organisation, bien qu'elles aient lieu au sein d'un même groupe et en interne, aux analyses contemporaines des stratégies d'entreprises selon lesquelles les organisations de demain tendent vers l'externalisation et la décentralisation. De Ronald Coase à des auteurs plus récents comme Fabien Mariotti, nous verrons qu'un parallèle est possible avec ces analyses, y compris lorsque cela se passe au sein d'une même organisation. Si nous parlons de décentralisation, c'est d'abord parce que les mouvements organisationnels ont lieu auprès des filiales. Mais le parallèle avec le phénomène proche d'externalisation a tout son intérêt.

Dans cette logique, la théorie des coûts de transaction de R. Coase et plus encore la prolongation de ce courant de pensée par O. Williamson, cadre bien notre analyse. Dans un contexte de réduction des coûts, de recherche de rentabilité et de compétitivité face à la concurrence, les choix organisationnels ont une importance cruciale : développer les compétences en interne, faire l'acquisition d'une entreprise, sous-traiter, réaliser des partenariats ou une *joint-venture*, recourir à une prestation du marché, fonctionner en réseau... Autant de choix alternatifs pour atteindre une orientation stratégique. Comme le notaient ces deux auteurs, les choix organisationnels découlent d'un arbitrage en termes de coûts de transaction. Aujourd'hui, entre un développement en interne et le pur recours au marché, il existe un ensemble de voies intermédiaires efficaces et moins coûteuses. La mise en réseau des fonctions que nous allons étudier pourrait bien s'inscrire dans ces théories, et en être un exemple. Notre conviction est que la réallocation des ressources que constituent les doubles casquettes et les mises en réseaux de fonctions au sein des filiales suivent une logique similaire aux autres arrangements institutionnels plus communément cités par Williamson. Il s'agit bien de trouver une forme organisationnelle hybride entre l'entreprise intégrée et centralisée d'une part et le recours systématique au marché d'autre part. À l'intérieur même du groupe, on cherche à réallouer des ressources précédemment centralisées à la Holding dans des entités qui vont dès lors cumuler des fonctions locales et transversales, et tout cela en minimisant les coûts de recherche, de transaction et les aléas moraux.

D'ailleurs, notons que la notion de confiance marche à plein régime dans notre cas (puisque l'on ne recourt pas à une entité externe comme on le ferait pour une véritable sous-traitance, mais à une filiale du groupe), et apporte une preuve de plus de notre inscription dans la théorie des coûts de transaction. En effet, l'un des avantages majeurs du recours à des formes hybrides (entre le développement interne et le recours au marché) est la confiance, qui réduit grandement les coûts d'incertitude et d'opportunisme des agents. Cette approche nous apportera une des explications aux changements à l'oeuvre aujourd'hui, et nous permettra de comprendre notamment le choix de décentralisation et de recours aux filiales du groupe qui est fait.

En somme, nous souhaitons montrer que l'organisation qui a été choisie pour Indosuez et qui continue de se métamorphoser n'est pas une évidence ou une forme inéluctable, mais découle de véritables arbitrages. Nous voulons déconstruire l'idée d'un *one best way* organisationnel rêvé dans l'industrie du XIXe siècle. La conception d'agents aux rationalités limitées, héritée d'Herbert Simon, tentant de faire la synthèse des éléments à leur disposition pour prendre des décisions, répond assez bien à l'approche actuelle des dirigeants. Les choix organisationnels relèvent plus de l'empirisme que de l'application méthodique d'un modèle *a priori*. Les dirigeants le reconnaissent eux-mêmes et citent ce

qu'ils appellent une méthode d'opportunisme qui traduit assez bien l'idée d'une rationalité limitée, toujours contingente et à contextualiser. Sur la base des différents constats et indices que nous avons établis par notre approche méthodologique et sur la base des divers repères théoriques cités qui nous ont éclairé, nous pouvons tenter d'émettre trois hypothèses qu'il s'agira d'étudier tout au long de ce travail.

**D'abord, la création d'une holding pour Indosuez Wealth Management est apparue comme un modèle inéluctable pour l'organisation, seul capable de répondre aux exigences de contrôle et d'unité du groupe.**

**D'autre part, l'organisation centralisée actuellement en place est à présent remise en question pour des raisons à la fois contextuelles et inhérentes au modèle, qui atteint une situation paradoxale le poussant vers une nouvelle étape de son évolution, et dont la Holding est le symptôme révélateur.**

**Enfin, l'organisation se décentralise pour devenir un réseau d'acteurs autonomes au service d'un même groupe, et questionne par-là ses contours, son rôle, son fonctionnement, ses objectifs et en définitive, ses finalités.**

Ces hypothèses nous permettront de répondre à une question qui les dépasse et qui nous semble se poser face aux constats qui précèdent : **Dans quelles mesures l'organisation, basée sur un modèle centralisé par une Holding, a-t-elle atteint une situation paradoxale qui se présente comme l'opportunité d'un renouvellement en profondeur ?**

Pour y répondre, nous procéderons en trois grands axes. D'abord, nous tenterons de saisir la Holding comme objet organisationnel, de comprendre ses contours et ses fonctions pour atteindre une organisation centralisée souhaitée. Nous tenterons, notamment à travers son histoire mais aussi des facteurs contextuels, de comprendre pourquoi elle s'est imposée, un temps, comme un modèle inéluctable.

Dans un second temps nous essaierons de comprendre pourquoi l'organisation a-t-elle atteint une nouvelle étape de sa maturité, qui pousse à sa remise en question. Nous nous interrogerons sur les facteurs d'inefficience du modèle qui font penser aux dirigeants que celui-ci doit être repensé. Nous verrons en deux temps que ces facteurs résident tantôt dans le modèle lui-même, tantôt dans les relations qui se sont nouées entre la Holding et les filiales.

Enfin, nous nous demanderons comment sont mis en oeuvre les enseignements tirés de cette remise en question, et les diverses voies adoptées par les dirigeants. Ces

voies concernent surtout une forme de décentralisation, dont nous tenterons de définir les spécificités. Nous analyserons la manière dont sont prises les décisions de cette décentralisation, mais aussi les risques déjà visibles d'une organisation plus transversale. Entre analyse des faits et propositions normatives, nous tenterons enfin de définir quel rôle pourrait devoir endosser demain la Holding, ce qui reviendra donc à penser l'avenir de l'organisation elle-même.

## **Partie I - La Holding : une entité fondamentale pour l'organisation mais qui demeure empreinte d'ambiguïtés**

### **1.1 Qu'est-ce que la Holding chez Indosuez ?**

Il convient d'abord de décrire strictement les missions de la Holding et, par elle, la structure de l'organisation et des différents métiers. Aussi, nous dresserons un rapide historique de la période qui nous intéresse pour Indosuez afin de comprendre ce qu'il recouvre aujourd'hui. Notons que cet historique plutôt factuel répondra à la question "Comment est-on arrivé jusqu'ici ?", et que ce n'est que dans le point suivant que nous chercherons à répondre à la question "Pourquoi s'est-on structuré de cette manière (et non d'une autre) ?". Ici, nous creuserons aussi l'ambiguïté du terme Holding, ce qu'il recouvre et ce qu'il nous dit du rôle paradoxal d'une telle organisation, entre prestataire de services pour les filiales et siège pilote du groupe. Enfin, nous dresserons le portrait des relations entre la Holding et les filiales qui sont au coeur de notre étude. Plusieurs distances les séparent qui expliquent bon nombre de blocages dans l'organisation.

#### **1.1.1 La Holding : point pivot de l'organisation**

Commençons par situer la Holding dans l'organisation, et mettre par-là en évidence le rôle de "point pivot" qu'elle représente, à la fois à la tête et au carrefour de toutes les fonctions du groupe.

La holding compte une cinquantaine de salariés au début de notre étude, dont seulement deux salariés non-cadres. Cette holding, dont nous définirons tout au long de ce travail les contours précis, a pour objectif d'animer et de piloter ses filiales. Elle est composée essentiellement d'équipes de direction qui coordonnent à distance les équipes locales. Une autre de ses particularités réside dans le fait qu'elle ne comprend aucune

fonction opérationnelle à l'inverse de toutes ses filiales qui ont, en plus des fonctions supports, des fonctions dites "front-office" (banquiers, experts, commerciaux...) et accueillent de fait des clients au sein de leurs locaux.

Face à cette conception de la Holding comme pilote, elle se présente aussi comme un fournisseur des services que nous avons précédemment évoqués et qui sont indispensables à la compétitivité ou à la réglementation en vigueur : conformité, offre commerciale, consolidation des comptes, communication à décliner dans les filiales... Elle offre un cadre juridique, des conseils, des outils digitaux, une communication, un développement commercial... Par cet aspect, elle apparaît aussi aux yeux des Banquiers privés et des *Relationship Managers* comme une contrainte. De ce que nous avons compris de leur point de vue, leur autonomie s'est largement réduite par rapport à l'exercice de leur métier il y a encore quelques années. Le cadre réglementaire que leur impose le groupe est vécu comme un alourdissement administratif et comme un obstacle à l'entrée de nouveaux clients jugés non conformes. La Holding symbolise et concentre ces contraintes qui sont pour la plupart en fait imposées par le cadre réglementaire.

Aussi, parce qu'elle est composée des seules équipes de direction qui sont de surcroît restreintes et ne comprennent pas de fonctions opérationnelles, il nous semble judicieux d'expliquer brièvement les métiers précisément pilotés par elle. Ainsi, notons que le groupe Indosuez est organisé en « lignes métiers ». Les lignes métiers sont, de manière non exhaustive, la Conformité, les Ressources Humaines, le Juridique, la Finance, MIS (*Markets and Investments Solutions*), le Développement commercial... Chaque ligne métier se divise aussi en lignes métiers internes (pour ne prendre qu'un exemple, les Ressources Humaines se divisent en trois lignes métiers : *Compensation & Benefits*, Gestion individuelle et *Learning & Development*). Pour chaque ligne métier ou sous ligne métier, on trouve une équipe de direction et une duplication de ces équipes au niveau des filiales. Reprenons l'exemple des Ressources Humaines : à la Holding, l'équipe est composée de la Directrice des Ressources humaines, d'une responsable *Compensation & Benefits*, d'une Responsable Gestion individuelle et *Learning & Development*. Dans chaque filiale, ce format est dupliqué avec un DRH local et un responsable pour chaque « sous ligne métier ». Le volume des équipes varie ensuite évidemment en fonction des besoins et de la taille des filiales. Notons qu'historiquement, les directions des lignes métiers étaient systématiquement situées à la Holding. Ce n'est plus aujourd'hui toujours le cas et c'est là précisément un élément central de notre réflexion que nous détaillerons amplement par la suite.

Quant aux contenus même des métiers, notons d'abord la présence des Banquiers privés et des *Relationship managers*. Ce sont les deux métiers principaux au contact du client. Ils s'occupent avec beaucoup d'autonomie d'un portefeuille de clients dont ils ont la charge, gèrent leurs actifs financiers et entretiennent un lien commercial fort. Ils s'appuient sur le groupe pour recevoir des conseils et des formations d'experts afin de proposer des produits financiers adaptés, des outils digitaux pour la gestion des actifs de leurs clients, un service expert dans l'étude des dossiers à risques (ou dont les volumes sont très importants), ainsi qu'un conseil juridique et un cadre de conformité pour répondre à la législation en place dans leur pays ou dans les pays où ils interviennent financièrement. La plupart de ces activités fournies par le groupe sont des centres de coûts importants. L'image d'un banquier privé gérant ses clients seul n'est plus d'actualité. Le cadre réglementaire et la qualité des services concurrents légitime la nécessité d'un grand groupe pour réaliser des économies d'échelle sur ces services dits de « back office » qui ne sont plus supportables pour des petits groupes, et encore moins par un banquier agissant en solitaire.

Outre le Banquier Privé et le *Relationship Manager*, qui sont donc les métiers situés au bout de la chaîne de valeur et au contact du client, le groupe est composé de deux autres grandes catégories de métiers. Les "MIS" (*Markets and Investments Solutions*) sont des experts chargés d'inventer, d'imaginer et de proposer des produits financiers et des stratégies d'investissements que les banquiers pourront ensuite vendre et appliquer à leurs clients. Il s'agit en somme de l'ingénierie financière du groupe. Le groupe a besoin de capitaliser sur ces expertises internes et de créer des synergies entre les filiales pour faire profiter à l'ensemble du groupe des produits possibles. Parmi les opportunités qu'offrent les moyens d'un grand groupe en Banque Privée par rapport à un Banquier qui agirait seul, on trouve typiquement cette expertise en investissement qui permet de réaliser des économies d'échelle et de fournir un service reconnu et performant.

Enfin, la troisième grande catégorie est constituée des fonctions support. On y trouve les fonctions classiques, comme la Finance, le Juridique ou les Ressources Humaines. On y trouve aussi les fonctions spécifiques au secteur : la Sécurité Financière, le Contrôle Permanent ou la Conformité. On y ajoute la récente ligne métier Digital et Innovation. Toutes ces fonctions support bien qu'hétérogènes assurent le fonctionnement général de l'activité. En un sens, elles vont néanmoins plus loin qu'un simple support chargé de faire tourner la machine : elles apportent une valeur ajoutée en proposant là aussi une expertise. La Conformité apporte ainsi sa fine connaissance de la réglementation pour permettre aux banquiers d'agir dans les règles. Les Ressources Humaines apportent des programmes de développement et coordonnent des projets transverses. La Sécurité Financière apporte ses

conseils sur les dossiers de clients pour lesquels les banquiers ont des incertitudes. Enfin, la fonction Risques évalue et valide les dossiers à risques, par exemple concernant les demandes de crédit.

Un autre point important pour comprendre le pilotage du groupe par la Holding est l'aspect "matriciel" de l'organisation. C'est parce que les relations de travail sont organisées en lignes métier telles que nous venons de le voir que le choix a été fait d'une organisation dite matricielle. Cela revient à dire que chaque collaborateur doit différencier son "rattachement hiérarchique" et son "rattachement fonctionnel". Le groupe Indosuez étant de surcroît réparti sur différentes places à l'international, cette organisation s'imposait. De plus, les projets transversaux nécessitent souvent des rattachements distincts. Ainsi, les DRH des entités sont rattachés hiérarchiquement à leur Directeur Général, mais sont rattachés fonctionnellement à la DRH du groupe. Le supérieur fonctionnel est un donneur d'ordres sur le travail en lui-même. Quant au supérieur hiérarchique il est garant de l'emploi, mais aussi responsable du salarié, notamment de son évaluation ou encore, pour ne prendre qu'un exemple, de ses problématiques de mobilités. Ainsi toujours dans le cas de la DRH groupe, celle-ci donne sa feuille de route aux DRH locaux, elle pilote les projets et guide la politique RH du groupe. Les supérieurs hiérarchiques sont quant à eux garants de leur *business unit*, des résultats financiers ou encore de l'application correcte des règles. Ainsi, les Directeurs Généraux des DRH locaux, qui sont leurs supérieurs hiérarchiques, vont par exemple donner des ordres sur les budgets ou un gel des recrutements. Les supérieurs fonctionnels vont de leur côté donner des ordres sur des livrables, des projets, des *reportings*... Le rattachement hiérarchique est jugé plus fort que le rattachement fonctionnel. Mais dans les faits évidemment des injonctions paradoxales de la part de deux supérieurs pour un même collaborateur sont possibles et posent problème. Les salariés concernés peuvent être pris dans un dilemme impossible entre l'application des ordres de l'un et les ordres opposés de l'autre.

Notons que seules les fonctions de contrôle (Conformité, Risques et Juridique) sont soumises à un strict rattachement hiérarchique. Et plus précisément, les directeurs de ces fonctions chez Indosuez sont rattachés hiérarchiquement à des directions situées directement chez CA CIB, et non au Directeur Général d'Indosuez. Ce n'est pas anodin et cela nous dit quelque chose des fonctions de contrôle. Nous y reviendrons dans la suite de ce travail.

La Holding est donc une entité qui fait office à la fois de pilote et de support pour les filiales. Elle est la tête d'un réseau d'entités et, dans le même temps, elle peut venir appuyer, consolider, aider ou conseiller ces filiales selon les besoins des différentes lignes métiers.

Aussi, si elle concentre la plupart des directions et responsables de chaque ligne métier ou “sous-lignes métiers”, les configurations de ses équipes sont en principe dupliquées en filiales. Enfin, une organisation matricielle s’est mise en place pour répondre à des exigences qui peuvent varier entre les objectifs locaux et les objectifs du groupe. Les rattachements dits hiérarchiques et fonctionnels sont donc parfois différenciés pour un pilotage plus fin des différentes activités. On comprend donc que la Holding est un véritable point pivot de l’organisation, au croisement de plusieurs objectifs et de multiples rôles.

### **1.1.2 Indosuez d’hier à aujourd’hui**

Pour bien cerner ce qu’est la Holding aujourd’hui et ce qui a amené l’organisation à se structurer d’une telle manière centralisée, il est nécessaire de retracer un rapide historique du groupe Indosuez, qui n’a pas toujours été organisé comme aujourd’hui. Aussi, cela permet de comprendre en quoi la période actuelle est remarquable et mérite qu’on y dédie ce travail.

Indosuez est acquis en 1996 par le Crédit Agricole, mais notons que le groupe acheté en l’état à cette date est composé de multiples banques dont certaines sont bien plus anciennes. Beaucoup sont issues de fusions, dont la banque d’Indochine et celle de Suez, qui ont laissé leur trace dans le nom actuel du groupe. Nous ne reviendront néanmoins que peu sur l’historique complexe d’Indosuez avant cette date pour se concentrer sur l’historique récent qui explique les évolutions d’aujourd’hui. Entre 1996 et 2011, le groupe Indosuez est resté composé de banques assez autonomes sur un périmètre international. L’activité est restée jusqu’à cette date organisationnellement distante du groupe Crédit Agricole à proprement parler, et relativement libre. Ce n’est qu’au cours d’un processus de centralisation et de contrôle (qui va donc de la création de la Holding en 2011 jusqu’au rassemblement de toutes les entités sous la même marque de “Indosuez Wealth Management” en 2016) que cette branche du Crédit Agricole deviendra lisible, mieux comprise et maîtrisée, par la clientèle comme par les dirigeants du Crédit Agricole.

Avant 2011 et la création de la Holding, il n’y a pas réellement d’unité dans la marque Indosuez, pas de synergies particulières, pas de produits communs ou de gestion internationale des actifs des clients. L’activité de Banque Privée est même confondue dans le pôle de la Banque de Financement et d’Investissement pendant de nombreuses années. Ce n’est qu’en 2003 qu’Indosuez rassemble toutes ses activités de Banque Privée en se distinguant clairement d’une activité de Banque d’investissement. C’est ainsi qu’est filialisé Indosuez auprès de CA CIB, dont il se détache de manière explicite pour devenir clairement

une activité de Banque Privée. Une équipe est alors dédiée, dans leurs locaux, à cette activité. Elle s'occupe dès cet instant exclusivement d'Indosuez sur certains sujets clés et très restreints.

Mais très vite, même cette équipe et cette distinction apparaissent comme insuffisantes au regard des contraintes réglementaires croissantes. Le métier de Banque Privée est une activité bien différente de celui de Banque d'investissement et la seule distinction "sur le papier" n'est pas satisfaisante. L'éclatement géographique, la taille de l'équipe de contrôle et sa localisation au sein même de la maison mère sont donc des obstacles à une bonne compréhension du métier par CA CIB et à un contrôle satisfaisant. Cette impuissance de la maison mère à contrôler sa branche en Banque Privée représente plusieurs désavantages. D'abord en termes de coûts, puisqu'elle n'est pas capable de réaliser des économies d'échelle ou de contrôler d'éventuels dispositifs sous-efficients. Mais encore, le contexte médiatique implique une prise en compte croissante du risque de réputation. Le secteur de la Banque Privée y est tout particulièrement exposé, et les actifs des grandes fortunes nécessitent des contrôles accrus sur leurs provenances. Enfin, la clientèle évolue et devient elle-même internationale. Elle réclame un service bancaire internationalisé qui lui permette d'utiliser toutes les places financières. Les grandes fortunes se déplacent de pays en pays et cherchent un service disponible partout.

C'est face à ces éléments que CA CIB achève un processus, déjà en cours donc, de clarification de l'activité, et décide de créer une Holding, au second trimestre 2011, composée de l'équipe déjà en charge, dans les faits, du groupe Indosuez. La Holding va alors détenir capitalistiquement toutes les filiales, et sera elle-même détenue par CA CIB. L'idée est de mieux comprendre le métier de Banque Privée et de pouvoir le piloter activement. Très vite, et c'est tout l'objectif, la Holding va grandir et s'emparer de sujets à dimension groupe de plus en plus divers. Elle va devenir ce qui semble être une véritable "holding animatrice" (terme que nous définirons plus en détail dans ce travail). Cette croissance n'était bien sûr pas possible lorsque seule une équipe d'une dizaine de personne était logée chez CA CIB pour le compte d'Indosuez.

Dès sa création en 2011, la Holding connaît donc une forte phase de croissance. Ses effectifs, consultables en annexe, triplent entre 2011 et 2014<sup>9</sup>. D'abord, l'effet du recentrage de la clientèle que nous avons évoqué en introduction, pousse à un accroissement des équipes Risques et Conformité. Il s'agit de revoir l'ensemble de la

---

<sup>9</sup> Voir Annexe n°2: Effectifs de la Holding depuis 2011

clientèle pour “raccompagner vers la sortie les clients qui n'entrent plus dans les clous”<sup>10</sup>. Il fallait aussi mobiliser de la ressource du côté du Développement Commercial pour compenser la clientèle partie. Et en dehors de la question de la clientèle, la Conformité n'aura de cesse de s'agrandir pour répondre à l'ensemble de l'arsenal réglementaire qui s'impose, par exemple sur le blanchiment, la corruption et le financement du terrorisme. Cette tendance a encore de l'avenir, comme le relève Jézabel Couppey-Soubeyran dans son analyse des réformes bancaires en cours et à venir<sup>11</sup>.

De 2011 à aujourd'hui, la Holding traverse donc une période de croissance en termes d'effectifs, de périmètres couverts, de projets et en définitive de pouvoir. Le groupe Indosuez parvient peu à peu à atteindre le stade relativement centralisé souhaité. La Holding demande des comptes sur de nombreux sujets, et non plus uniquement financiers. Elle réclame des *reporting* (sur les pratiques RH, les actions RSE, les applications des directives de conformité...). Elle impulse des politiques et s'assure de leur mise en oeuvre.

Mais cette centralisation reste tout de même relative étant donné la nature même du groupe. Une variable reste prégnante : les filiales sont historiquement des banques très autonomes et leur quotidien leur semble pouvoir se dérouler sans l'intervention du groupe. La relation à leurs clients est par ailleurs personnalisée, fortement liée à la banque et au territoire. Les clients sont par exemple d'abord des clients du CFM Indosuez (filiale monégasque) avant d'être des clients du groupe Indosuez et moins encore du Crédit Agricole. Ils ont une relation privilégiée avec leur banquier et leur agence. C'est pourquoi cette phase de centralisation reste toute relative par rapport à des entreprises réellement descendantes où tout est contrôlé au siège. Nous reviendront en détail dans les points suivants sur les difficultés d'atténuer ces particularités locales.

C'est en Juin 2018 que le changement de direction marque la rupture avec cette phase de croissance. Il est d'ores et déjà possible de saisir une tendance des évolutions qui sont alors amorcées depuis ce jour. La principale composante de ces changements consiste en une mutation visible de la Holding sous l'effet combiné d'une politique de réduction des coûts et d'une décentralisation d'une partie de ses fonctions. Certains postes jugés indispensables par les équipes concernées ne sont pas remplacés, la politique voyage est fortement revue à la baisse, et certaines fonctions comme la communication quittent les locaux de la Holding pour rejoindre la filiale française, d'où elles continuent d'endosser à la

---

<sup>10</sup> Édouard Lederer, « Gestion de fortune : la marque Indosuez étendard unique de Crédit Agricole », *Version numérique du journal Les Echos*, 28 janvier 2016.

<sup>11</sup> Jézabel Couppey-Soubeyran, *L'économie mondiale 2017*, La Découverte, chap IV “Les réformes bancaires ont-elles été poussées trop loin?”, 2016.

fois le périmètre groupe et le périmètre de la filiale française. Ce dernier point, que nous appellerons des “doubles casquettes” ou encore “*double acting role*”, est privilégié. La DRH de la filiale française devient ainsi la DRH Groupe en cumulant ces deux fonctions. Ce choix un peu particulier, qui concerne donc aussi la Direction de la Communication, répond à de nombreux objectifs stratégiques (réduction des coûts, transversalité, crédibilité des dirigeants) et nous dit quelque chose des orientations de la direction. Aussi, ce choix de la double casquette soulève des questions quant à son efficacité ou encore son caractère éthique et nous l’étudierons par la suite.

En somme, du point de vue de la chronologie des événements, la Holding s’est donc imposée en 2011 après une longue période où le groupe Indosuez était éclaté et dont l’activité n’était pas clarifiée. Une phase de croissance s’en est suivie, , étendant le périmètre de celle-ci et favorisant la centralisation de l’organisation sur de nombreux sujets. qui se présentaient comme indispensables. En 2018, une nouvelle rupture a pris forme, qui se traduit dans la Holding mais concerne en fait toute l’organisation et se concrétise par une certaine forme de décentralisation. C’est ce qu’il nous revient d’étudier dans ce travail.

### **1.1.3 Simple Holding animatrice ou siège d’un Groupe ?**

Il nous faut à présent questionner l’ambiguïté du statut de la Holding que nous étudions. L’usage des termes n’est pas anodin en la matière. “Holding” fait appel à un imaginaire différent de celui de “Siège”, et ne dit pas la même chose. Cette position paradoxale à bien des égards n’est pas uniquement linguistique. Elle prend une forme bien réelle et dit quelque chose de l’organisation.

Dans les discours oraux comme dans les documents, l’entité où nous réalisons notre travail, qui pilote le groupe Indosuez, est désignée comme étant la “Holding”. Sa véritable dénomination étant “CA Indosuez Wealth (Group)”, à quoi les collaborateurs ajoutent parfois, pour précision, “Holding”. Le terme de Holding nous a tout de suite interpellé. Nos recherches à ce propos ne nous offrent que des définitions comptables et fiscales. Une Holding est une “*société financière qui détient des participations dans d’autres sociétés, et dont la fonction est d’en assurer l’unité de direction.*”<sup>12</sup>. Issu de l’anglais, le terme ne dit rien d’autre que la possession, par une société, d’un portefeuille de participations dans d’autres sociétés. Et de fait, le terme est employé dans le langage courant essentiellement pour

---

<sup>12</sup> « Holding », Def. Dictionnaire Larousse, Version Numérique, 2019.

désigner cette gestion de participations et de flux comptables dans un but d'uniformisation. Néanmoins, une Holding peut aussi devenir gestionnaire d'un certain nombre de services, notamment administratifs, utiles aux sociétés qu'elle détient. On parle alors de "Holding animatrice". À bien des égards, l'entité où nous réalisons notre observation est donc une Holding et cela ne fait aucun doute.

Pourtant, un malaise subsiste à n'employer que ce terme. La Holding semble loin de s'en tenir à une entité purement comptable, ni même à un simple prestataire de ses filiales. Elle n'offre en réalité que peu de services proprement gestionnaires à celles-ci. Sous plusieurs aspects, elle s'apparente bien plus à un véritable siège, d'où émane une vision et une planification stratégique et politique. Nous le verrons, la Holding a été créée en 2011 pour répondre à un véritable projet de groupe qui visait à créer une identité, une marque forte, des produits harmonisés, des bonnes pratiques... D'ailleurs, comme nous venons de le rappeler, l'intitulé officiel de l'entité est bien "CA Indosuez Wealth (Group)". Il est assez évocateur de noter que cet intitulé, qui prouve bien une dimension groupe et une ambition de "siège" s'est transformé dans le langage courant des collaborateurs en "Holding".

Cette ambiguïté linguistique nous éclaire en fait sur l'ambiguïté du statut et de la position dans le groupe de cette entité un peu particulière qu'elle représente. Pour l'ensemble de ce travail, nous allons néanmoins opter pour le terme de Holding, notamment parce que c'est celui qui est employé dans les discours. Cela ne doit pour autant pas effacer la distinction que nous décidons donc de faire, et que nous interrogerons tout au long de ce travail, entre "Holding" et "Siège". Le premier faisant appel à la logique gestionnaire, prestataire, animatrice et comptable, mais aussi à une logique "montante" : les filiales financent la Holding, payant les services que celle-ci leur rend. Le second fait en revanche appel à une logique "descendante" en déclinant une politique, une stratégie et en pilotant les différentes entités dans un but d'harmonisation.

Concernant la première définition, nous qualifions la Holding du groupe Indosuez d'animatrice, en opposition à une Holding dite passive. Une holding animatrice conduit la politique de son groupe et doit pouvoir le prouver. Elle va donc au-delà de la seule participation financière. Cette définition s'applique bien, en partie, à notre cas. La cinquantaine de salariés qui travaillent pour la Holding d'Indosuez, les échanges permanents avec les filiales et la présence des principales directions du groupe sont les preuves évidentes de ce caractère animateur. La holding animatrice a été définie juridiquement par une décision du Conseil d'Etat<sup>13</sup> : *"Une société holding qui a pour activité principale, outre la gestion d'un portefeuille de participations, la participation active à la conduite de la politique du groupe et au contrôle de ses filiales et, le cas échéant et à titre*

---

<sup>13</sup>Conseil d'Etat, Decision n° 395495, *Base de Jurisprudence*, 13 Juin 2018. Consultation numérique: <http://www.conseil-etat.fr/fr/arianeweb/CE/decision/2018-06-13/395495>

*purement interne, la fourniture de services spécifiques, administratifs, juridiques, comptables, financiers et immobiliers, est animatrice de son groupe”.*

Mais si ce statut l’oppose ainsi aux holdings passives (aussi appelées “sociétés consolidantes”) dont le principal rôle est de consolider les comptes et bilans de leurs filiales, la seconde partie de cette définition échappe quant à elle au rôle de l’entité que nous étudions. En effet, elle ne fournit aucun service administratif ni gestionnaire à proprement parler, à ses filiales. Une holding animatrice a pour habitude de fournir des prestations à ses filiales, qui justifie d’ailleurs une refacturation de ces prestations. Celles-ci, mutualisées en une holding du groupe, sont censées être moins coûteuses et plus efficaces. Dans notre cas pourtant, la holding ne fournit pas les outils IT, elle ne gère ni la paye ni les factures des filiales, ni les mobilités ou les recrutements... Chaque filiale a la main sur ses missions opérationnelles. Quelques domaines pourraient bien s’apparenter à de la prestation, comme par exemple l’équipe Risque Crédit qui fournit son expertise sur les demandes de crédit à partir d’un certain montant pour donner un accord ou un avis à la filiale à l’origine de la demande. Néanmoins il s’agit là plutôt d’une contrainte imposée que d’un service dont la filiale serait demandeuse. Dans certains cas, cela s’apparente encore à du conseil interne, qui est une forme de prestation mais non au sens où on l’entend d’habitude pour une holding animatrice, qui s’en tient aux prestations proprement administratives.

L’autre façon de définir la Holding, consiste à l’entendre comme un siège politique, stratégique et véritable pilote du groupe. Un sens bien éloigné d’une holding gestionnaire. Ce siège concentre, parmi la cinquantaine d’effectifs présents neuf directeurs de lignes métiers et la direction générale. Les relations entretenues avec les filiales sont de deux ordres. D’abord, il s’agit de faire remonter de l’information. Ces activités de *reporting* sont issues ou bien de demandes de la part de la hiérarchie d’Indosuez, pour le Crédit Agricole, ou bien à la demande d’Indosuez directement, pour son propre contrôle. D’autre part, il s’agit pour la Holding de proposer des projets dont la dimension concerne tout le groupe ou toute l’activité (et qui peuvent être issus des besoins des filiales elles-mêmes en accord avec la stratégie, par exemple la politique de formation, des programmes de développement des talents ou le développement commercial), ou encore de décliner des directives ou des programmes imposés par le groupe Crédit Agricole. C’est le cas par exemple de la politique RSE que la Holding doit décliner dans ses filiales. Ces deux types d’activité relèvent bien plus d’un comportement de siège que d’une Holding qui serait au service de ses filiales. L’information est descendante, imposée, parfois contraignante. Elle entend “aider les filiales”, non sur des besoins ou des demandes émanant de ces dernières mais plutôt dans l’accomplissement de la stratégie établie par la direction. En ce sens la Holding se comporte finalement comme un pilote du groupe. Elle est aussi l’interlocuteur privilégié de sa maison mère pour faire remonter des informations et se présenter comme un expert du marché de la Banque Privée auprès du Crédit Agricole. Dans la première directive de gouvernance

formalisée pour la Holding que l'on trouve dans les archives, on peut y lire une définition de cette dernière: *“Le Métier s’est doté d’un dispositif de gouvernance, Crédit Agricole Private Banking (CAPB) [ancienne dénomination de la Holding], afin d’organiser, piloter, coordonner et superviser, les activités du Métier de Banque Privée exercées par les Entités Métier. Le dispositif de gouvernance Métier est mené à partir d’une structure ad hoc, Crédit Agricole Private Banking, filiale de CACIB, qui est la société faîtière (Holding), détenant les Entités Métiers Groupe”*<sup>14</sup>.

Si nous nous attardons sur l’ambiguïté de ces deux définitions de la Holding, qui cohabitent et sont complémentaires, c’est que va en découler un ensemble de conséquences cruciales pour notre travail. Cet étonnement quant au statut de la Holding est en fait un point de départ pour comprendre, notamment, les raisons de sa remise en question aujourd’hui. Il y a une ambiguïté, sinon un paradoxe dans le positionnement de la Holding au sein de l’organisation qui ne saurait être sans conséquence sur le fonctionnement général et l’efficacité du modèle tout entier. Pour définir encore un peu mieux les contours de la Holding, il nous faut donc à présent étudier les relations, notamment financières, qu’elle entretient avec ses filiales.

#### **1.1.4 Des relations Holding / Filiales codifiées et déterminantes**

Maintenant que nous avons cerné les contours de la Holding, son rôle dans l’organisation, son contexte historique et la spécificité de sa position, il nous faut dessiner les contours des relations qu’elle tisse avec les filiales. La Holding est avant tout, nous l’avons vu, un pilote ou un prestataire (selon le point de vue que l’on adopte et les fonctions que l’on étudie) à destination des filiales. Or, ses relations avec les filiales n’ont rien d’évident. Nous les étudierons tout au long de ce travail. Mais il nous faut donc d’abord commencer par comprendre ce qui fait leurs spécificités. Notamment, elles sont largement codifiées, y compris du point de vue comptable, ce qui a des conséquences évidentes sur les relations humaines qu’entretiennent les collaborateurs et sur le fonctionnement du travail lui-même.

Le fonctionnement entre la holding et les filiales est donc d’abord codifié du point de vue comptable. Il permet de comprendre en quoi les points de vues peuvent diverger selon que l’on travaille pour l’une ou pour les autres des entités.

La Holding étant un centre de coûts, sans activité proprement opérationnelle (on n’y trouve ni banquiers ni clients), elle est financée par ses filiales. Ses activités sont facturées

---

<sup>14</sup> Voir Annexe n°4: Christophe Gancel (Directeur Général à date), “Règles et organisations du métier de banque privée”, *Directive de gouvernance*, 31 mars 2014.

auprès des entités à proportion de ce qu'elle leur "apporte". Ainsi comme nous l'apprenons au cours d'un entretien<sup>15</sup> et à titre d'exemple, la gestionnaire RH chargée uniquement de la cinquantaine de collaborateurs de la holding apporte une contribution nulle aux filiales. Elle ne leur est donc pas facturée. À l'inverse, la directrice du développement RH ou celle de la Conformité, dont la totalité du travail quotidien est une contribution à l'activité des filiales, leur sont facturées à hauteur de 100%. Ces "clés de répartition", allant de 0 à 100%, sont établies dans une logique de cohérence et de justice. Elles peuvent, par ailleurs, ne pas être également réparties entre toutes les filiales si, par exemple, un collaborateur de la holding est dédié à un projet sur l'une des filiales seulement.

Enfin les filiales remontent annuellement des dividendes à leur actionnaire, la Holding. Ceux-ci permettent de couvrir les pertes récurrentes de la Holding qui n'est pas de nature à réaliser naturellement des profits, et cette dernière reversera ces dividendes après avoir couvert ses dépenses, à son propre actionnaire, CA CIB.

Le premier mode de fonctionnement se rapproche de ce qu'il est habituel de voir dans les organisations rassemblées sous une Holding classique. En effet, comme nous le disions dans le cas d'une holding animatrice, celle-ci propose des prestations, par exemple administratives, qui allègent le travail de ses filiales. Contrairement au recours à un prestataire externe, les filiales payent donc logiquement moins cher pour ce type de service. La holding facture alors ses services aux filiales, mais l'activité n'est pas lucrative en elle-même. Dans notre cas, ce fonctionnement peut néanmoins étonner, puisque comme nous venons de le préciser précédemment, il est difficile de parler de prestations. La Holding joue grandement son rôle "politique", capable "d'imposer" et de "piloter" une stratégie. Les filiales ne sont pas vraiment dans la demande d'une aide ou d'un service, en tout cas pas gestionnaire. La plupart du temps, et nous le verrons dans la seconde partie de ce travail, la Holding est vue par les filiales comme une contrainte. C'est souvent le cas des relations des filiales avec leur siège, jugé lointain et peu aux prises avec le réel. Or dans notre cas, si la Holding se comporte comme un véritable siège, elle facture les filiales comme une Holding animatrice classique. Ce rapport de subordination, qui pèse (bien que ne représentant pas une charge, pour chaque entité, qui soit insurmontable) de manière incompressible dans les résultats des filiales, et conditionne par-là naturellement les relations qu'entretiennent Holding et Filiales.

La structure même d'un tel modèle a en fait quelque chose de paradoxal : la Holding est à la fois la détentrice des filiales mais elle est financée par ces dernières. Sur certains sujets, les filiales peuvent être satisfaites de la Holding qui leur apporte un véritable soutien. Par exemple, dans le cas d'un projet groupe de formations digitales, les filiales bénéficient d'une plus-value apportée par le siège. À l'inverse, dans les fonctions de contrôle notamment, la Holding est essentiellement émettrice de contraintes. Et dès lors, à ces

---

<sup>15</sup> Entretien n°1, collaborateur de l'équipe "Finance", Novembre 2018.

contraintes s'ajoute le poids financier de la Holding pour les entités qui ont du mal à lui reconnaître des qualités.

Notons que le second mode de fonctionnement, qui consiste à faire remonter à son actionnaire les bénéfices, par le biais de dividendes, s'apparente plus à une logique de siège classique. Il peut être considéré comme légitime, en tant qu'actionnaire ou dirigeant, de fixer à ses entités des objectifs de rentabilité. Mais l'ajout d'une facturation, qui vient par dessus la remontée de dividendes et l'imposition de contraintes et de prescriptions strictes de la stratégie, nous semble créer un contexte finalement peu propice à la collaboration et plutôt à la frustration compréhensible des filiales. Cette ambiguïté est la cause selon nous de la sous-efficacité du modèle (que nous développerons par la suite), de son essoufflement et de la nécessité aujourd'hui de le redéfinir. Nous pourrions aller jusqu'à parler d'injonctions paradoxales en considérant que d'un côté le siège demande une certaine rentabilité aux filiales, n'hésite pas à imposer des économies et des contraintes mais de l'autre pèse dans les résultats de celles-ci en facturant sa propre activité. Ce paradoxe correspond peut-être à l'idéal de travail décrit par Marie-Anne Dujarier<sup>16</sup> : les prescripteurs (ici, les dirigeants et collaborateurs de la Holding), réclament aux travailleurs (ici, les filiales) un objectif qui est par essence inatteignable ou paradoxal. Ce contraste entre le travail prescrit et le travail réalisé, cette distance entre les objectifs et ce que l'organisation elle-même permet de réaliser est la cause de nombreux comportements déviants ou contre-productifs. Marie-Anne Dujarier poursuit d'ailleurs les travaux de Yves Clot qui, avant elle, parlait ainsi de "travail empêché"<sup>17</sup> : du travail qu'il faudrait faire mais qu'on ne peut pas faire, source alors de souffrances et facteur largement explicatif de l'essoufflement du modèle tel qu'il est aujourd'hui établi pour le groupe Indosuez.

D'ailleurs il nous semble intéressant de relever qu'une des équipes de la direction de la Conformité s'intitule "Contrôle Permanent". Ajoutons à cela les Inspections Générales et autres cabinets d'audit fréquents dans le secteur bancaire, cela véhicule une idée de surveillance constante, d'une marge de manoeuvre réduite au minimum et d'un droit à l'erreur inexistant. Bien sûr, cela se justifie par l'activité même de la banque et les risques qu'elle fait courir. Il n'en reste pas moins que l'idéal *décrit et prescrit* en ressort plus paradoxal encore avec le travail *réalisable et réalisé*. À une demande d'autonomie, de responsabilisation, de rentabilité croissante, s'oppose un "contrôle permanent" et une émission de contraintes.

---

<sup>16</sup> Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail*, Presses Universitaires de France, 2006.

<sup>17</sup> Yves Clot, *Le travail à cœur*, La Découverte, 2010.

\*\*\*

La Holding, qui est l'objet organisationnel par lequel nous avons choisi d'aborder l'organisation dans ce travail, n'a rien d'une structure anodine. D'abord, nous l'avons vu, parce que sa création *ad hoc* lui confère une identité un peu particulière et en un sens "artificielle" (si tant est qu'il existe des organisations naturelles...), puisqu'elle vient s'ajouter hiérarchiquement à des banques déjà ancrées. Ensuite, parce que son statut, sa dénomination même, sa position dans l'organisation est ambiguë : elle semble à la fois rendre service à des filiales qui seraient dans la demande et en même temps piloter, c'est-à-dire aussi imposer, une stratégie et des directives à ces mêmes filiales.

## **1.2 Les raisons d'être de la Holding**

Pour mieux comprendre les contours de cet objet organisationnel qu'est la Holding, son rôle aujourd'hui dans les transformations que nous voulons analyser, il nous faut revenir sur les motivations qui ont pu pousser à sa création en 2011. Certaines paraissent évidentes et nous les avons même déjà évoquées. D'autres sont plus implicites mais permettront pourtant d'expliquer un certain nombre de conséquences bien actuelles dans la suite de ce travail.

### **1.2.1 L'idéal d'une one best way organisationnelle**

Si la Holding semble aujourd'hui la proie à de nombreux changements qui vont jusqu'à sa remise en cause, selon certains collaborateurs, nous ne pouvons pas les comprendre sans savoir ce qui a poussé les dirigeants à sa création. Un des (faux)-arguments les plus évoqués, en premier lieu, consiste à nier la possibilité d'une organisation alternative. À la question "Pourquoi la Holding ?", on voudrait nous répondre "Parce qu'il n'y avait pas d'autres choix". Mais c'est une réponse que nous ne trouvons que partiellement satisfaisante.

Nous avons d'abord, à l'écoute de nos entretiens, été tentés de croire à cet unique motif qui eût été "évident" : *"Ils ont créé la holding parce qu'ils n'avaient pas le choix c'est comme ça pour toutes les banques"*<sup>18</sup> ou encore *"Ils n'arrivaient plus à savoir ce qui se*

---

<sup>18</sup> Entretien n°3, collaborateur de l'équipe "Assistance de direction", mars 2019

*passait à l'autre bout du monde, et puis les mecs chez CA CIB c'est pas leur métier la banque privée*"<sup>19</sup>. L'idée consisterait à justifier la Holding par la situation du marché. Toutes les banques privées s'organisent de telle manière à cette période, Indosuez aurait donc suivi. Cette raison a du vrai : il est rare que des choix faits par toute la concurrence soient ignorés. Mais il conviendra plutôt de se demander s'il n'y a pas aussi une justification rationnelle derrière, et non pas un simple effet de mimétisme.

Les raisons sont en fait multiples et notre point de vue consiste à rappeler qu'il n'y a pas "d'évidence organisationnelle", pas de "*one best way*" à la F. Taylor. Il n'y a que des arbitrages, faits par des acteurs aux rationalités limitées qui, à un instant T arbitrent en faveur d'une orientation. Ce relativisme est important à deux égards. Il nous rappelle que le discours dominant, y compris des collaborateurs, n'efface pas la réalité. On relève en effet dans nos entretiens une confiance totale dans les modèles passés. Comme si les choix des dirigeants gagnaient en légitimité en traversant les années alors même que leurs choix à venir sont durement jugés. Aussi, ce relativisme nous permettra de remettre en cause justement le modèle actuel qui voit aujourd'hui la Holding se métamorphoser et perdre certaines de ses caractéristiques principales. Si le modèle qui s'est imposé il y a huit ans est en train d'être écarté, cela nous dit-il quelque chose de sa raison d'être dès le départ ? S'il est remis en question aujourd'hui, était-il si inévitable que certains voulaient le croire ?

### **1.2.2 Formalisation d'une frontière déjà existante**

Un second argument justifiant la création de la Holding en 2011 vient finalement minimiser l'importance de l'évènement en lui-même. En effet, la création de la Holding ne serait en ce sens que la suite logique d'un processus de clarification de l'activité en Gestion de fortune pour le Crédit Agricole. Nous l'avons déjà évoqué dans un rapide historique précédemment, la Holding vient clarifier une frontière qui avait déjà été dessinée précédemment (sortie de la Banque de Financement et d'Investissement, équipe dédiée à la banque privée depuis les locaux de CA CIB...).

L'un des principaux éléments qui revient dans les entretiens est la nécessité pour le Groupe Crédit Agricole de comprendre le métier de Banque Privée pour pouvoir le contrôler.

Si Indosuez est une banque de plus cent ans, ce n'est qu'à partir de 2003<sup>20</sup> qu'elle finit par se concentrer véritablement sur la Gestion de fortune, abandonnant au maximum ses activités de BFI. Le périmètre des deux maisons (CA CIB et Indosuez) devient de plus

---

<sup>19</sup> Entretien n°4, collaborateur de l'équipe "Risques", mars 2019

<sup>20</sup> Site web institutionnel de CA Indosuez Wealth Management, *Notre Héritage*. Voir: <https://www.ca-indosuez.com/group/fr/notre-maison/notre-histoire/notre-heritage>

en plus clair, mais l'écart se creuse du même coup dans la compréhension et le contrôle de l'une sur l'autre.

Juste avant 2011, une équipe d'à peine une quinzaine de personnes est dédiée, dans les locaux de CACIB, au contrôle d'Indosuez, à la consolidation des comptes, au vote des budgets. *“L'activité de banque privée est un métier à part entière, bien différent de celui de CA CIB”, “C'est CA CIB qui a voulu sortir la banque privée de la BFI”*<sup>21</sup>.

De ce point de vue, la création de la Holding ne vient que formaliser et clarifier une organisation déjà existante. *“Quand t'as 10 personnes t'as pas le même poids qu'une holding. Les filiales pouvaient se marcher sur les pieds et nous on pouvait pas faire grand chose. Avec la holding on a un nom et une structure”*<sup>22</sup>. Il s'agit donc aussi d'asseoir la légitimité de la maison mère qui jusqu'ici ressentait une certaine impuissance à comprendre et à contrôler ses activités.

Dans une chronologie d'évènements déjà bien amorcée, la création de la Holding se serait finalement présentée comme une suite logique : après avoir clarifié l'activité, filialisé Indosuez auprès de la BFI, il fallait asseoir un véritable contrôle et une compréhension de l'activité. Une petite équipe (et de surcroît trop proche de CA CIB) n'était plus suffisante.

### **1.2.3 Une nécessité pour la compétitivité**

L'autre discours récurrent parmi nos répondants est la justification par le marché. Pour survivre dans le secteur de la banque privée, un groupe homogène proposant une offre unique aux tarifs harmonisés serait un passage indispensable.

Comme nous le disions précédemment, la Banque Privée est un marché marqué par un coefficient d'exploitation élevé. L'offre étant par définition personnalisée pour chaque client dans la mesure du possible, les charges sont très élevées et les rendements d'échelle difficiles à réaliser. Aussi, les seuls moyens d'abaisser le coefficient d'exploitation sont donc soit d'augmenter la collecte d'actifs gérés ou le nombre de clients, soit de réduire les charges. Cela est d'autant plus difficile que le marché est bien occupé par la concurrence et que des acteurs digitaux type *Fintech* viennent faire de l'ombre à des banques bien établies.

Ainsi, la création d'une Holding est apparue comme une alternative pour reprendre le chemin des économies d'échelle en créant des équipes expertes dans leur domaine dans l'espoir de réduire des doublons au sein des filiales. C'est vrai en Conformité, où les règles sont complexes et où il est coûteux de faire faire la même chose dans plusieurs filiales séparées. C'est vrai aussi dans le Développement Commercial, qui ne semble très efficace

---

<sup>21</sup>Entretien n°1, collaborateur de l'équipe “Finance”, Novembre 2018.

<sup>22</sup>Ibid.

que s'il est centralisé, chaque filiale n'ayant ni les moyens ni les intérêts à court terme d'engager par exemple de nouvelles relations avec un nouveau pays. C'est devenu vrai enfin pour le digital où la force de frappe d'une équipe groupe pour développer des outils pour le groupe est incomparable aux efforts que pourrait fournir une filiale.

Aussi, proposer une offre de produits financiers unique, posséder un nom de marque unique, une entrée en relation identique dans n'importe quel pays est indispensable aux yeux des clients. De plus, ces derniers sont de plus en plus internationaux et demandent un service dit "cross-border"<sup>23</sup> qui leur permette de déplacer leurs capitaux facilement.

Ce point que nous venons d'évoquer se justifie donc par la nécessité d'être compétitif, côté client, en lui proposant des offres harmonisées, rentables pour Indosuez et efficaces. Mais comme nous l'avons dit, l'autre variable qui pèse dans la balance du coefficient d'exploitation, grande priorité des dirigeants chez Indosuez, concerne les charges. Or, bien qu'aujourd'hui la Holding soit considérée comme coûteuse (nous y reviendrons dans notre seconde partie), il n'est pas exclu qu'en 2011 elle apparaissait au contraire comme une occasion de faire un certain nombre d'économies. En effet, la dispersion des activités, l'opacité relative de certaines régions ou de certains produits proposés mais encore la relative méconnaissance par le Crédit Agricole de toutes les activités en Gestion de fortune peut laisser penser à ce moment-là qu'il existe des dispositifs largement sous-efficaces. La reprise en main de l'organisation, par une entité qui sera dès lors dédiée sinon experte, est un bon moyen de repérer les dispositifs peu rentables et d'identifier les sources de pertes.

D'ailleurs, même si aujourd'hui la Holding est considérée comme un centre de coût majeur, elle continue de piloter un recherche d'économies potentielles. Que ce soit par le biais du plan d'économies présenté par le Directeur Général Adjoint<sup>24</sup> ou encore de manière plus étonnante par le Développement Commercial, il n'est pas rare que des collaborateurs soient détachés dans les filiales pour effectuer une sorte d'audit interne mais dont l'objectif est néanmoins non pas la mise en conformité mais la recherche de coûts jugés non rentables. La Holding a, dès le départ, cette légitimité et cette vue d'ensemble qui la rend capable de piloter aussi la rentabilité des dispositifs présents un peu partout dans le groupe.

Et puis enfin, un dernier argument intéressant, proprement économique aussi, a été avancé aux cours de nos entretiens<sup>25</sup> : l'harmonisation du groupe et sa sortie de CA CIB sont des éléments incontournables en cas de revente ou de fusion. Clarifier un marché est

---

<sup>23</sup> Une offre cross-border est une offre capable de se déployer au-delà des frontières. Par exemple, permettre à un client de transférer ses comptes d'un pays à l'autre facilement, sans trop de frais. Ou encore lui permettre d'investir sur plusieurs régions du monde avec une gestion centralisée, harmonisée et simple.

<sup>24</sup> Voir Annexe n°5: Business Review 2018.

<sup>25</sup> Entretien n°1, collaborateur de l'équipe "Finance", Novembre 2018.

indispensable pour se donner de la visibilité sur son secteur. Si le groupe Crédit Agricole venait à vouloir se séparer d'une de ses activités, par exemple en Banque Privée, elle se devra d'être homogène et claire. Intégrée à la BFI, elle ne l'était pas. Et toute activité, y compris dans une période où la vente n'est pas envisagée, doit prévoir ce travail de clarification qui est une anticipation à long terme d'éventuelles cessions d'activités décidées par le Crédit Agricole qui doit pouvoir à tout moment distinguer clairement l'ensemble de ses branches.

En somme, il est possible de justifier la Holding par des arguments économiques et c'est même ce qui saute le plus aux yeux, notamment dans le discours des dirigeants. Réduction de charges, compétitivité, attraction et satisfaction de la clientèle, rentabilité des moyens déployés, sont autant de motivations qui justifie la création, en 2011, d'une entité centralisée pour piloter l'organisation vers les objectifs fixés.

#### **1.2.4 Une réponse à l'inflation réglementaire**

Nous l'avons déjà évoqué, les exigences en termes de conformité n'ont eu de cesse de croître et cette tendance n'est pas prête de s'inverser. Comme la rappelle Vivien Levy-Garboua, professeur affilié au département économique de Sciences Po : *“La conformité n'est plus un luxe : c'est une exigence. Il y a encore 5 ou 10 ans cette exigence n'était pas aussi forte. Aujourd'hui on peut être sûr que toute action ou décision non conforme sera rendue publique dans les 2 ans”*<sup>26</sup>. C'est là un argument majeur dans les justifications avancées pour expliquer la création de la Holding.

Pour répondre à ces exigences prioritaires et face à la peur provoquée par les condamnations à de fortes amendes des banques françaises et internationales, Indosuez a opté pour un modèle centralisé type Holding qui présente le double avantage de faciliter les contrôles et de développer une importante équipe experte agissant en back-office des filiales. La Holding est alors l'assurance de se donner les moyens d'une équipe Conformité de qualité qui saura conseiller les filiales et garantir le respect global des règles par chacune.

Nous allons voir que l'influence de l'environnement (ici, réglementaire) est porteur pour expliquer un changement organisationnel. D'abord, rappelons la « théorie de la dépendance envers les ressources » qui postule l'influence majeure, sinon même le

---

<sup>26</sup> Vivien Lévy-Garboua, “La compliance: au-delà des sentiers bancaires”, *SciencesPo Actualités*. Voir: <https://www.sciencespo.fr/executive-education/la-compliance-au-dela-des-sentiers-bancaires>

déterminisme, sur les entreprises, des contraintes externes<sup>27</sup>. Pfeffer et Salancik, les principaux auteurs de cette théorie, reconnaissent à l'organisation, face à ces contraintes externe, la capacité de réagir pour contrôler leur environnement. À leur sens, ce peut être par le développement d'une activité de lobbying ou encore le tissage d'un réseau de partenariat avec d'autres firmes afin de collectivement influencer l'environnement. Il faut bien entendre ici l'environnement dans tous les sens envisageables : une sanction internationale obstruant l'activité en un lieu précis, un contexte réglementaire, une impossibilité technique d'accès aux ressources, une chute brutale de la demande par le désintérêt de la clientèle, une modification écologique... Dans chacun de ces cas, la firme peut donc réagir pour tenter de ne pas être entièrement déterminée et, dans certains cas, détruite, par son environnement.

Mais Theresa Morris, professeur au département de Sociologie de la Texas A&M university, va plus loin et dépasse cette théorie pour expliquer des réorganisations internes. Elle a publié à ce titre un article<sup>28</sup> explicitement inspiré de la « théorie de la dépendance envers les ressources » soutenu par une étude qu'elle a menée sur le secteur bancaire aux Etats-Unis. Elle y montre que les évolutions environnementales sont à l'origine de grands changements organisationnels, plus encore que de réactions tournées vers l'externe, comme le lobbying. Ainsi, aux contraintes externes, les entreprises tentent de répondre par le remaniement de leurs contraintes internes. La transformation interne de l'organisation apparaît comme plus accessible qu'un déploiement externe pour tenter de maîtriser l'environnement, comme la création d'un groupe d'intérêt (ou lobby) qui vise bien à agir sur l'environnement. Ce choix d'une réponse à l'environnement par le remaniement interne est bien ce que l'on rencontre dans le cas dans la création de la Holding en 2011, en cohérence avec l'analyse de T. Morris. L'inflation réglementaire est une contrainte extérieure qui menace l'activité. En réponse, on décide de réorganiser de manière significative le groupe pour tenter de contrôler cette contrainte extérieure. Une Holding centralisée apparaît dès lors comme le moyen *interne* idéal pour répondre à une contrainte *externe* : recrutement et formation d'équipes expertes dans la Conformité, meilleure visibilité sur l'ensemble de l'organisation pour éviter qu'un comportement risqué passe sous les radars...

L'argument de la nécessaire mise en conformité des banques, dans le cadre d'un environnement de plus en plus exigeant en la matière, est un des arguments les plus forts de notre explication à la création de la Holding. Il a joué un rôle évidemment clé dans la mise en place de cette dernière et rejoint même, en un sens, notre tout premier point qui aurait voulu que la Holding soit une organisation inévitable. Nous pouvons en effet l'imaginer ici, tant l'exigence législative est forte : avait-on vraiment le choix, dans ce domaine précis,

---

<sup>27</sup> Jeffrey Pfeffer et Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, (1978).

<sup>28</sup> Theresa Morris, "Internal and External Sources of Organizational Change: Corporate Form and the Banking Industry." *The Sociological Quarterly*, 2007.

d'assurer un contrôle et une conformité dans toutes les parties du groupe sans centraliser un tant soit peu l'organisation ?

### 1.2.5 La garantie d'une culture commune

La nécessité d'une culture d'entreprise commune est le point qui vient en dernier parce qu'il nous semble que cet argument est plus un moyen qu'une fin en soi. On ne crée par la Holding pour développer une culture d'entreprise à proprement parler, mais on développe une culture d'entreprise pour d'autres finalités, comme la performance, la fidélisation des collaborateurs ou la fluidité des relations de travail. Il n'en reste pas moins que l'idée d'une culture commune est avancée comme, sinon une raison d'être, au moins un avantage de la Holding au moment de sa création.

Elle mérite à ce titre sa place dans les motifs qui ont poussé à la création de la Holding parce qu'elle est malgré tout au coeur de sa mission initiale. Une culture commune aurait l'avantage de catalyser les objectifs que nous avons cités en introduction (réduction des coûts, mise en conformité, contrôle sur des filiales dispersées, uniformisation des pratiques et des offres...) et de faciliter, à long terme, les transformations. Un groupe dont la culture est forte et l'engagement des collaborateurs élevé peut se permettre d'encaisser des périodes difficiles, de mettre en place des changements importants et de mobiliser ses équipes.

Ce long travail d'acculturation est aujourd'hui partiellement réussi. La présence d'un groupe international comme le Crédit Agricole dans la hiérarchie d'Indosuez permet de créer un sentiment d'appartenance<sup>29</sup>. Mais les filiales d'Indosuez sont encore des banques très autonomes, parfois aux noms encore différents (la banque monégasque continue de s'appeler CFM Monaco), et leurs difficiles relations avec la Holding, sur lesquelles nous reviendront dans la seconde partie de ce travail, ne contribuent pas à un fort engagement en faveur du groupe.

Indosuez n'est pas le seul groupe à avoir connu ces problématiques. Dans le secteur de la Banque Privée, il n'est pas rare d'avoir vu se consolider sur plusieurs années, sous l'effet de rachats successifs, des banques plus anciennes et le plus souvent géographiquement éclatées. Cela s'explique par l'ancienneté du métier de Banquier Privé, mais aussi par le fait que les lieux d'exercice sont nécessairement séparés. Les pays concernés se répètent : Luxembourg, Monaco, Suisse pour l'Europe. Singapour et Hong Kong pour l'Asie... Sans compter les quelques places avantageuses fiscalement. Il n'est pas

---

<sup>29</sup> Voir Annexe n°3: Extrait de la synthèse de l'enquête d'engagement menée après des collaborateurs du groupe Indosuez en 2018.

Notons qu'on peut y voir 80% de réponses positives à la question "Etes-vous fiers de travailler pour le groupe Crédit Agricole ?"

possible de s’implanter dans un pays et de créer de l’activité partout en son sein. Le marché est restreint. Seules quelques grandes villes sont intéressantes car elles concentrent la clientèle et les moyens nécessaires. L’activité en Banque Privée est donc nécessairement éclatée et la problématique de la centralisation et de l’unicité du groupe se retrouve régulièrement.

Dans un entretien accordé aux Echos, Ariane de Rothschild résumait la situation de l’activité en Banque Privée qu’elle dirige, qui rappelle et synthétise assez bien la situation que nous avons décrite dans cette partie et qui justifiait chez Indosuez la mise en place d’une Holding centralisatrice : *“Nous avons souhaité recentrer nos activités sur nos marchés cibles, céder diverses participations non stratégiques. Nous avons un groupe bancaire très éclaté avec trois plateformes importantes, la France, la Suisse et le Luxembourg, qui avaient peu d’articulation les unes avec les autres. Le modèle antérieur était d’encourager ces banques à se développer de façon indépendante. Le côté positif c’est qu’il y avait une grande dynamique de développement, et dans les faits une muraille de Chine absolue [...] Cela se faisait au détriment de la construction d’un groupe bancaire solide et unifié. En 2010, il était devenu évident que ce modèle était à bout de souffle. Les banquiers devenaient compétiteurs entre eux et oubliaient qu’ils travaillaient pour une marque et un groupe uniques. L’enjeu était aussi de convaincre les collaborateurs qu’il fallait être offensifs pour anticiper les grands changements réglementaires auxquels l’industrie bancaire a dû faire face ces dernières années”*<sup>30</sup>.

Cette explication de la nécessité de centraliser pour unifier l’activité en Banque Privée de Rothschild, en 2010 (soit à une période similaire à celle qu’a connu Indosuez) ainsi que les arguments avancés pour le justifier rappellent voire synthétisent les points cités ci-dessus et prouvent que le groupe Indosuez n’est pas une exception sur son secteur. Cela prouve que d’autres banques ont fait des choix identiques, et renforce l’idée que le modèle se justifie fortement.

---

<sup>30</sup>Ariane de Rothschild, “Interview - Ariane de Rothschild Présidente du comité Exécutif Groupe Edmond de Rothschild”, Les Echos (Version papier), page 29, Jeudi 14 Mars 2019.

\*\*\*

Et c'est bien ce que nous avons voulu montrer dans cette partie : la centralisation des organisations dans le secteur de la Banque Privée s'est imposé avec de nombreux arguments solides. Elle s'est même présentée comme une organisation évidente, dès lors que le groupe Crédit Agricole a décidé de reprendre en main une activité jugée trop distante, trop autonome et trop opaque. Au regard des objectifs qui étaient ceux des dirigeants du groupe en 2011, une organisation hiérarchique dépendant d'une Holding semblait le moyen le plus indiqué. Huit ans plus tard, les objectifs sont nécessairement loin d'être les mêmes. Si des évolutions ont eu lieu entre temps, le modèle lui-même, dont la Holding est la figure de proue, n'avait pas été radicalement remis en question jusqu'ici. Est-ce toujours le cas aujourd'hui ? La Holding et avec elle tout le modèle hiérarchique sont désormais questionnés, dans leur essence comme dans leur fonctionnement. Les objectifs du passé semblent avoir été atteints, certains plus que d'autres, et en tout cas le contrôle sur l'activité repris. Alors le modèle avait-il une durée de vie limitée ? Il entame en tout cas, poussé par les évolutions du marché et les nouvelles orientations stratégiques, une mutation profonde. Nous allons tenter de comprendre ce qui, après avoir justifié sa mise en place, est capable de remettre en cause l'organisation.

## **Partie II - Une organisation devenue sous-efficente**

### **2.1 Que reproche-t-on à l'organisation ?**

Après huit années d'existence, la holding montre des signes de faiblesses. Le discours des dirigeants semble annoncer la fin d'un âge d'or pour une holding qui aurait dépensé sans compter pendant plusieurs années. La nouvelle équipe de direction arrivée en juin dernier a annoncé un plan d'économies dès les premiers mois. Il concerne l'ensemble du groupe mais s'applique en premier lieu à la Holding. Aussi, plusieurs inefficiences y compris organisationnelles sont pointées du doigt. Y'a-t-il des fonctions dont les périmètres se chevauchent et qui pourraient être réduites ? Y'a-t-il des dispositifs non rentables ? Les reproches vis-à-vis de la Holding et de toute l'organisation se font sentir.

### 2.1.1 Un centre de coûts important

Rappelons d'abord que la Holding est une entité spécifique en cela qu'elle n'a aucune activité opérationnelle. Elle est un centre exclusif de coûts et est facturée aux entités. En cela, un biais cognitif qui se rapproche de "l'effet de Halo" théorisé par E. Thorndike<sup>31</sup> s'applique à la vision qu'ont les dirigeants de la Holding. Étant un centre de coût et n'ayant pas d'activité opérationnelle apportant des revenus compensatoires directs, elle est toute désignée comme étant une charge susceptible d'être réduite. Elle apparaît comme une véritable variable d'ajustement et représente le premier choix vers lequel se tourner dans une situation de réduction des charges. Ce biais cognitif pourrait être d'autant plus accentué que l'activité bancaire est habituée à la notion de rendement chiffré. Les commerciaux et les banquiers relèvent d'une pure logique de compétition et leurs chiffres sont comparables à tout instant. Ce n'est pas le cas d'investissements indirects et différés comme la Holding dont les externalités positives sont par définition diffuses et à long terme.

Cette urgence à réduire les charges se justifie, dans le discours de la direction, par un coefficient d'exploitation très élevé<sup>32</sup>. Nous l'avons évoqué en introduction, le coefficient d'exploitation met en relation les charges et les revenus. Ces derniers sont issus des frais facturés aux clients sur la gestion de leurs actifs. Or la collecte d'actifs gérés progressant difficilement ces dernières années, la réduction des charges apparaît comme la seule autre variable sur laquelle jouer pour conserver une rentabilité satisfaisante de l'activité de Banque Privée. L'influence du coefficient d'exploitation et la nécessité de réaliser des économies sur la Holding ne sont pas des éléments dissimulés auprès des collaborateurs de la Holding. Dans le procès verbal du Comité Social et Économique (CSE) du 28 septembre 2018, on peut lire : *"[Le DRH] explique que cette réorganisation répond au besoin de redressement rapide du coefficient d'exploitation du Métier (84% au 31/08/18) par la mise en place d'un plan d'économie de charges d'environ 50 Mios d'euros. Ce plan d'économie passe notamment par l'analyse des opportunités d'économie offertes lors des départs et des mobilités des collaborateurs"*<sup>33</sup>.

Les principales mesures du plan d'économies concernent les recrutements, les fournisseurs, la renégociation de contrats, le recours aux cabinets conseil... Notons au passage que la politique voyage est aussi remise en question. Cet élément visible pour les collaborateurs de la Holding a son importance, qui n'est pas uniquement symbolique. Alors

---

<sup>31</sup> E.L. Thorndike, "A constant error on psychological ratings", Journal of Applied Psychology, pp 25-29, 1920.

<sup>32</sup> Voir Annexe n°5: Business Review 2018.

<sup>33</sup> Voir Annexe n°6: Extrait du procès verbal du Comité Social et Économique du 28 septembre 2018

que chaque équipe organisait un séminaire annuel, que les collaborateurs n'hésitaient pas à se déplacer dans les filiales pour présenter un projet ou accompagner une équipe, ces déplacements sont implicitement déconseillés désormais et les séminaires annulés. À l'instar des recrutements qui ne sont pas à proprement parler "gelés" ; mais il serait mal vu pour les équipes de la holding comme pour les filiales de se doter de nouveaux collaborateurs qui ne semblent pas indispensables. Le renouvellement des CDD ou des alternants est aussi remis en cause un peu partout.

En pratique, le plan d'économies n'est pas nominatif, parfois flou selon les entités touchées, et ne concerne pas tout le monde. Pourtant, cela suffit à diffuser un discours que les collaborateurs intériorisent rapidement. Ce choix des dirigeants pour une certaine opacité se comprend aisément : on craint de présenter un plan d'économies très précis et de perdre l'adhésion des collaborateurs. Le climat social pourrait se détériorer mais encore provoquer une vague de départ. Aussi, il n'est pas exclu que ce plan ne soit pas suffisamment détaillé pour l'instant pour communiquer de manière nominative sur les collaborateurs et les services concernés. En effet et comme nous le verrons par la suite, c'est avant tout par opportunisme et dans un contexte de décisions contingentes que les dirigeants avancent, et tout n'est en réalité pas anticipé dans un plan organisationnel précis.

Quoi qu'il en soit, ce qui ressort des discours managériaux comme des décisions visibles sur le terrain, c'est une politique bien réelle de réduction des coûts. La Holding à ce titre est particulièrement montrée du doigt. Peut-être cette stigmatisation est-elle accentuée du fait qu'elle ne contient aucune activité opérationnelle : sa dimension coûteuse en ressort d'autant plus visible. L'argument du poids financier de la Holding est clé dans la remise en question de son existence et du modèle tout entier.

### **2.1.2 Des doublons dans l'organisation**

Un doublon est, en principe, la présence de deux salariés sur un même poste ou un même périmètre. Les doublons se produisent essentiellement dans le cadre de fusions / acquisitions. *A priori*, ce n'est donc pas le cas chez Indosuez. Si nous souhaitons parler de doublons, c'est que chaque fonction de la Holding est déclinée, comme nous l'expliquions en introduction de ce travail, dans les filiales. En réalité, jusqu'à ce jour, bien que ces fonctions soient déclinées symétriquement, elles n'avaient pas le même rôle. Les équipes Holding travaillaient sur une partie plus stratégique, sur un pilotage ou encore sur la consolidation des équipes en filiales qui étaient elles plus opérationnelles et tournées vers l'activité, notamment l'activité du client. Mais il semble aujourd'hui que l'on se pose la question de la pertinence d'un tel découpage. Nous le verrons notamment dans la troisième grande partie de ce travail, la possibilité de décentraliser l'aspect stratégique d'une ligne

métier au sein même des filiales est loin d'être exclu. Dans cette perspective, et si le découpage stratégique / opérationnel perd de sa valeur, c'est soudain une forme de "doublons" que l'on voit apparaître. En effet, quelle différence persiste, dans ce cas, entre deux Responsables d'une même équipe, l'un à la Holding, l'autre en filiale, si leurs métiers ne sont plus segmentés comme auparavant.

La suspicion de doublons dans l'organisation semble ainsi au coeur de la remise en question actuelle. Elle explique notamment le choix des doubles casquettes qui se diffuse petit à petit et pourrait se généraliser. Comme nous l'expliquions en introduction, l'organisation en lignes métiers veut que chaque équipe de la Holding, à quelques exceptions près, soit dédoublée dans les filiales. Ainsi la ligne métier RH est divisée en trois équipes (Gestion individuelle, *Learning & Development* et *Compensation & Benefits*). À la Holding comme dans chaque filiale on retrouve ces différentes divisions. La Holding étant supposée piloter et promouvoir la stratégie, et les filiales étant supposées décliner opérationnellement ces pratiques.

Cette déclinaison fonctionnelle définit *a priori* des périmètres bien séparés et ne pose pas de problème en soi. Mais les fonctions Holding sont désormais soupçonnées de ne pas être optimales et d'être coûteuses. C'est ce qui expliquera le choix qui est fait du *double acting role* (ou "double casquette") et qui consiste à mettre sur deux postes aux périmètres différents une seule et même personne. Ce choix a déjà été fait pour la directrice de la communication, la directrice des ressources humaines et le directeur financier, ce dernier occupant des postes différents (Directeur Général Adjoint France et en même temps Directeur Financier Groupe) alors que les deux précédentes occupent le même poste mais sur deux périmètres différents.

Nous reviendrons plus longuement sur le *double acting role*, les raisons qui poussent à son usage et les limites qu'il peut représenter en termes de performance et de lisibilité pour l'organisation. Il n'en reste pas moins qu'il répond avant tout à un besoin de réduire les charges et témoigne de la croyance, de la part des dirigeants, qu'il est possible de réduire les ressources qui, part endroit, semblaient se dédoubler et s'ajouter d'une certaine manière inutilement.

### **2.1.3 Vers un travail plus transversal... et une Holding moins centrale**

Finalement, c'est une remise en question globale que pose la direction depuis environ un an au sujet à la fois de la Holding mais plus largement de l'efficacité de l'organisation telle qu'elle est. On peut relever des preuves de cette remise en question, qui nous rappelle que les évolutions actuelles ne sont pas anecdotiques. Prenons d'abord

l'exemple de la réorganisation de la ligne métier MIS (*Markets & Investments Solutions*) qui s'occupe de l'ingénierie et de la mise au point des produits et services financiers proposés aux clients. Elle a connu en avril 2019 une refondation en profondeur, avec la création de six postes au périmètre groupe, et la nomination dans les filiales de responsables produits. En conséquence, des doublons ont été mis en évidence, issus des anciens responsables « MIS » qui faisaient déjà un travail d'ingénierie financière sur leur périmètre local. L'avenir de ces postes est évidemment incertain avec la réorganisation de la ligne métier qui entend agrandir les périmètres et disposer d'un nombre à la fois plus réduit de responsables produits et dont les fonctions seront en même temps plus larges. Sans entrer dans le détail de cette restructuration qui ne concerne pas directement notre sujet, notons qu'il s'agit d'une réorganisation d'ampleur qui pointe du doigt le manque de synergies<sup>34</sup> qui existait entre les entités quant à l'offre de produits et de service et la difficulté malgré tous les postes MIS, jugés trop nombreux, à harmoniser les pratiques.

Il en va de même et de manière plus flagrante encore de la nomination d'un Chief Digital Officer à la Holding. Il s'agit d'une création de poste importante au niveau de la holding qui contraste avec les inquiétudes et les rumeurs d'une "fin de la holding". La création de ce service, qui se dote d'ores et déjà de 3 collaborateurs et d'un responsable digital par filiale, est un signal fort envoyé par le Directeur Général quant à ce qu'il juge être une nécessaire acculturation au digital, à l'innovation et à la transversalité. C'est ce dernier point qui nous en dit long sur les transformations actuelles<sup>35</sup>. Outre l'implantation des projets digitaux et des outils clients, il a pour mission de créer une culture de la collaboration et de la transversalité.

À notre sens, il vient appuyer, y compris d'un point de vue culturel, ce qui est déjà en marche dans une partie de l'organisation, notamment avec les doubles casquettes que nous avons évoqué. Il témoigne du constat que fait la direction générale d'un manque de synergies, d'une organisation en silos et de la possibilité de mettre à contribution les salariés sur des projets d'une dimension groupe. Cette volonté assumée d'aller vers plus de collaboratif ou de transversal est séduisante en cela qu'elle promet plus de performance pour moins de charges (en évitant les doublons). En réalité, elle fait appel à la contribution des acteurs en plus de leur travail habituel. Elle leur demande une participation à des projets qui les dépassent.

Christine Gangloff-Ziegler définit le travail collaboratif comme *"une forme solidaire de travail. L'action est individuelle mais intégrée afin de réaliser une œuvre collective ; l'individu participe au résultat mais sans que sa participation puisse être identifiée, ni même*

---

<sup>34</sup> Voir Annexe n°5: Business Review 2018.

<sup>35</sup> Voir Annexe n°7: Feuille de route Digitale 2019.

mesurée<sup>36</sup>. À ce titre, elle note que peuvent émerger deux obstacles à la participation effective des collaborateurs à cette conception collaborative du travail. D'abord, les salariés peuvent ne pas avoir les compétences nécessaires. Dans une organisation qui cherche à mettre à contribution ses membres au service de projets transversaux, on prend rarement en compte les compétences que cela mobilise. Le travail collaboratif ou coopératif s'apprend, comme une compétence à part entière. C'est en partie ce qui sera fait par l'équipe Digital et Innovation, mais cela restera très ciblé. Aucun plan de formation, au niveau RH, n'a par exemple à ce jour pris la mesure des évolutions à venir. Si l'organisation doit demain faire appel à chacun pour qu'il agisse à la fois sur son métier opérationnel et à la fois sur des projets transversaux, elle devra avoir formé au préalable ses membres à une telle évolution.

Le second obstacle majeur à la philosophie vers laquelle semble se diriger l'organisation et que pointe du doigt Christine Gangloff-Ziegler consiste au besoin de reconnaissance des salariés. La particularité d'un travail transversal est qu'on ne peut anticiper le degré d'implication que l'on va fournir ni anticiper la visibilité et la reconnaissance qui pourra en découler. *“[Déclencher une action] suppose que les intervenants appréhendent leur contribution dans un travail collaboratif, soit comme une contrainte à laquelle ils ne peuvent échapper, soit comme une opportunité qu'ils sont à même d'exploiter”*, et d'où découle directement la crainte de ne pas être jugé à la hauteur de sa contribution. *“La perspective individualiste consiste à s'impliquer en attendant une forme de contrepartie, que ce soit en termes de rémunération, de reconnaissance sociale, d'intégration dans un groupe, de renforcement et/ou de valorisation de ses savoirs, d'avis critiques...”*<sup>37</sup>. Or là encore, il semble que cette dimension ne soit pas prise en compte, et l'équipe Digital & Innovation ne semble pas prête à y répondre. Si les postes en doubles casquettes explicites font de toute évidence l'objet d'une rémunération adaptée à ces nouvelles responsabilités, ce n'est pas le cas de tous les autres collaborateurs à qui l'on en demande pourtant plus (y compris sur de nouvelles compétences).

Finalement, il semble que les dirigeants envoient un signal clair et explicite sur l'orientation suivante : *il faut travailler plus en transversal, favoriser le collaboratif et les synergies, casser les silos et substituer ainsi à des périmètres jusque-là dédiés à la Holding des contributions issues des filiales elles-mêmes*. Cette affirmation est cohérente avec les constats d'une remise en question de la Holding et d'un retrait positif de son pouvoir et de sa verticalité. Il s'agit de faire “redescendre” son pouvoir de choisir, de piloter et d'agir, dans le corps de l'organisation. Or, face à cette orientation assumée il n'est pas évident que

---

<sup>36</sup> Christine Gangloff-Ziegler, « Les freins au travail collaboratif » pp. 95-112. , *Marché et organisations*, vol. 10, 2009.

<sup>37</sup> Ibid.

l'organisation soit prête à endosser ce qui représente à la fois une nouvelle charge de travail et une nouvelle manière de l'exécuter. L'équipe Digital & Innovation créée pour y répondre a bien identifié l'importance d'une "acculturation"<sup>38</sup> mais n'a pas forcément pris la mesure des enjeux : une formation d'envergure et une politique de rétribution adéquate étant indispensables pour préparer une telle orientation.

\*\*\*

On vient de le voir, une rupture a eu lieu qui correspond plus ou moins avec le changement de direction en Juin 2018. De manière assez rapide et en rupture avec la phase de croissance qui précède et dont nous avons mis en évidence quelques indicateurs, l'organisation et la Holding en première ligne est devenu l'objet de reproches. La plupart concernent sa dimension coûteuse. Ou bien de manière explicite et directe, par une demande de réduction des charges. Ou bien de manière plus indirectes, en mettant en lumière des dispositifs peu rentables. Face à ces critiques, les dirigeants semblent proposer ce qui ressemble à une philosophie du travail collaboratif ou, du moins, transversal. Il s'agit de mettre à profit les collaborateurs des filiales, y compris pour réaliser des tâches qui serait revenue, d'habitude, à la Holding. Or nous avons déjà mis en évidence, et nous continuerons de le faire dans la suite de ce travail, des obstacles majeurs à cette évolution.

Pour comprendre ces obstacles, ainsi que les critiques que l'on peut opposer au modèle actuel, il faut comprendre les relations qu'entretiennent la Holding et les filiales et ne pas s'en tenir uniquement à la Holding ou à l'organisation en général. L'étude de ces relations, dont les caractéristiques sont contenues dans les origines même du modèle organisationnel, nous permettra de comprendre pourquoi l'organisation est arrivée à une étape clé de son évolution et ce vers quoi elle peut prétendre.

## **2.2 Des relations Holding / Filiales dégradées**

Si nous pouvons voir une volonté de réduire les charges, déjà évoquée comme étant une priorité pour les récentes directions, comme étant à l'origine d'un changement de philosophie sur l'organisation (passage au transversal et mise à contribution de tous sur des périmètres à la fois opérationnels et groupe), un second argument vient compléter ce choix. L'essoufflement du modèle actuel, centralisé en une Holding qui combine toutes les fonctions support de pilotage, s'explique par des années de critiques, de la part des filiales comme des collaborateurs de la Holding, sur le fonctionnement entre ces deux parties. Les

---

<sup>38</sup> Voir Annexe n°7: Feuille de route Digitale 2019.

reproches sont récurrents et, il faut bien le dire, loin d'être propres à Indosuez. On retrouve dans de nombreux groupes cette difficulté pour les Holding de piloter des entités qui sont de surcroît souvent géographiquement très éloignées. Dans un contexte de réduction des charges (qui inclut souvent une réduction des déplacements professionnels comme nous l'avons vu), les holding peinent encore un peu plus à s'affirmer et à trouver leur rôle. L'échec relatif de la Holding, après huit années d'existence, à s'être affirmée comme un acteur légitime, crédible et reconnu des entités, pourrait expliquer qu'on lui cherche aujourd'hui un substitut organisationnel.

### 2.2.1 Holding : quand la greffe ne prend pas

La spécificité des filiales chez Indosuez, outre leur éclatement géographique, est leur forte autonomie historique. Là-encore, c'est souvent le cas des groupes organisés en Holding / Filiales : la holding est un objet créé *a posteriori* pour regrouper des entités qui préexistaient. Si cette construction se justifie d'un point de vue structurel et a même l'avantage d'être particulièrement claire et ordonnée, elle est toujours difficile à admettre pour les acteurs qui la vivent comme l'ajout d'un échelon hiérarchique déterminant, ce qu'elle est d'ailleurs effectivement.

Pour souligner l'existence de ce problème en dehors d'Indosuez et varier les illustrations, nous pouvons par exemple citer le groupe de mutuelles de santé VYV. Dans la description que l'on peut en trouver sur leur site internet, on constate une prise de conscience de cette distance identitaire : *“Conscient du lien de confiance et de proximité que les mutuelles entretiennent avec leurs adhérents et leur environnement professionnel et social, le Groupe VYV fait le choix de conserver chacune de leurs identités, tout en pilotant au niveau du groupe la stratégie globale de développement.”*<sup>39</sup> On reconnaît toujours aux filiales la connaissance du terrain, l'entretien d'un lien de confiance et la proximité avec les clients. La création d'une holding cherche dès lors à trouver un compromis entre cette autonomie nécessaire pour la performance du groupe (ne pas perdre de clients), et un contrôle supérieur et englobant.

Or ce compromis n'est pas simple à déterminer. C'est ce que notent J.Tixier et H.Beddi dans une étude des relations filiales / maisons mères<sup>40</sup> : *“Il subsiste au sein du groupe Distrelex [la firme étudiée par les auteurs] des dirigeants de filiales et d'agences qui*

---

<sup>39</sup> Site web du groupe VYV., “L'architecture du groupe”, *Newsletter*, 25 Janvier 2018. Voir: <https://newsletter.groupe-vyv.fr/l-architecture-du-groupe/>

<sup>40</sup> J.Tixier et H.Beddi, “Une approche inter-organisationnelle des relations filiales – maison-mère au travers de l'étude des pressions : l'étude de quatre cas de firmes multinationales”, *XVe conférence internationale de management stratégique Annecy / Genève*, 2006.

étaient auparavant les créateurs et les dirigeants de leur propre entité. L'état d'esprit des entrepreneurs à la tête des filiales est alors en décalage par rapport aux demandes du siège et celles-ci sont perçues comme de fortes pressions." La création *ad hoc* d'une Holding n'efface pas le poids historique des filiales et de l'organisation et le rapport qui se crée entre le siège et les filiales est conditionné dès les origines par cette Histoire.

Dans notre cas, la Holding n'est créée qu'en 2011 alors même que les banques monégasques et luxembourgeoises existent depuis les années 1920 et la branche Suisse depuis 1957. D'un point de vue culturel comme du point de vue de l'autonomie financière et opérationnelle, les filiales ne sont donc pas initialement dans le besoin ou la demande d'une hiérarchie supplémentaire. La conséquence directe de cette construction *a posteriori* est le rejet de la holding comme corps étranger aux banques préexistantes.

Ce que l'analogie avec la greffe doit nous faire retenir, c'est que le modèle que nous étudions à travers la création d'une Holding porte en lui-même une caractéristique incompressible : il arrive *a posteriori*. Il est un ajout à l'organisation et cet artifice peine à se faire oublier pour entrer dans une phase gestionnaire naturelle. C'est tout le poids de la culture et de l'histoire des entreprises, qui ne manquent pas d'être très présentes dans un groupe comme Indosuez dont le seul nom évoque l'Histoire<sup>41</sup>. Dans leurs travaux, les structuro-fonctionnalistes comme T. Parsons ont filé la métaphore qui compare l'organisation à un organisme vivant. Nous pouvons pousser cette analogie pour l'amener vers l'idée d'un corps étranger greffé à l'organisation comme c'est le cas de la Holding et qui ne saurait finir par fusionner avec l'organisation éclatée de manière naturelle. Il y a une gêne structurelle et essentielle dans le modèle de détention d'organisations par une Holding parce qu'il est, dans le sens de cette analogie, contre-nature. Les organisations naissent naturellement à taille réduite, grandissent, s'exportent, essaient, et leur histoire se transmet à travers une culture qui dépasse les populations qui la traversent. Or la création d'un objet supérieur comme l'est la Holding vient en rupture de cette histoire et de ce développement. Peut-être ce modèle est-il encore plus difficile à s'implanter que ne le sont les modèles issus de fusions-acquisitions, car s'y ajoute une hiérarchie qui est faite pour durer et non pour se dissoudre.

Dans ce cas, et c'est où nous voulons en venir dans cette partie, les relations entre la maison mère et les filiales sont en réalité partiellement déterminées dès la création d'un tel modèle *ad hoc*. À ce titre, P. DiMaggio et W. Powell définissent trois grands types de

---

<sup>41</sup> Nous faisons ici référence au nom du groupe, mot-valise qui évoque la fusion de la Banque d'Indochine et celle du Canal de Suez.

relations siège / filiales<sup>42</sup> (qu'ils nomment isomorphismes pour souligner la réciprocité des relations et ne pas tomber dans le piège d'une relation qui serait à sens unique et irait du siège aux filiales). L'isomorphisme coercitif d'abord, dans lequel le siège contrôle de manière formelle ou informelle les filiales en leur demandant un certain nombre de *reporting* et de contraintes. L'isomorphisme mimétique qui consiste en un échange de bonnes pratiques et où le siège joue un rôle de coordinateur et de communicant. L'isomorphisme normatif dans lequel le siège joue le rôle d'expert capable de professionnaliser les métiers de son groupe et d'offrir des moyens d'expertises. Ces trois types de relations sont déterminants pour l'organisation. Et comme le montrent les auteurs J.Tixier et H.Beddi dans leur analyse de DiMaggio et Powell, l'histoire, la culture et la chronologie de l'organisation déterminent très tôt les formes que vont pouvoir adopter ces relations. Ainsi si nous devons associer ici les relations entre la Holding et les filiales d'Indosuez au modèle de DiMaggio et Powell, nous ferions par exemple remarquer que la dimension *ad hoc* de la Holding fait tendre immédiatement les relations vers un isomorphisme coercitif plutôt que vers un isomorphisme mimétique. Cette tendance vient naturellement des frustrations causées initialement qui ne peuvent être propice à la coordination. Or l'origine des relations instaurées tend, comme le montrent les auteurs, à se perpétuer et à déterminer durablement le fonctionnement de ces deux structures.

Il s'agit ici de retenir qu'à plusieurs égards la Holding est un objet qui se présente comme un corps étranger aux filiales, déjà existantes, ancrées temporellement et territorialement. Les relations Holding / Filiales en sont dès lors dégradées, et ce phénomène n'est d'ailleurs pas exclusif à Indosuez. Dès le départ, comme dans l'essence même d'un tel modèle centralisé et *ad hoc*, une faiblesse de légitimité fondamentale était bien présente dans la Holding et a pesé de tout son poids des années durant ; dans notre cas, depuis 2011.

---

<sup>42</sup> P. DiMaggio, W. Powell, "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, 1991.

## 2.2.2 Des entités incompatibles

Pour expliquer l'échec du modèle Holding / Filiales dans les relations de travail quotidiennes et après avoir évoqué notamment des facteurs plutôt structurels, nous pouvons invoquer un argument relevant plutôt de caractéristiques proprement managériales. Marie-Anne Dujarier souligne une incompatibilité qu'on pourrait qualifier d'ontologique concernant les relations entre ce qu'elle appelle les prescripteurs ou les gestionnaires, et les travailleurs. Elle dénombre trois raisons majeures au fossé qui sépare les deux parties prenantes. Le management à distance, l'absence d'un besoin de reconnaissance réciproque et l'existence d'un "marché managérial" ayant ses propres propriétés. Ces trois raisons s'appliquent pleinement à notre terrain. Détaillons-les donc pour voir ce qu'elle nous apprennent des relations entre la Holding et les filiales et de leurs défaillances propres.

Le management à distance, d'abord, est le principal obstacle à une fluidité des relations entre la Holding et les filiales. *"Les gestionnaires sont mandatés pour prescrire, outiller et contrôler le travail productif des autres travailleurs [...] Pourtant, [ils] ne sont pas en situation de connaître l'activité qu'ils encadrent. Ils [...] n'en ont que rarement et alors anciennement l'expérience. (...) De ce fait, ils doivent encadrer à distance un travail qu'ils ne peuvent que se représenter abstraitement"*<sup>43</sup>. Le reproche le plus adressé à la Holding est la dimension "hors sol" de son action jugée "stratosphérique" pour reprendre des termes souvent employés par les salariés.

Permettons-nous une parenthèse dans le développement des trois points d'incompatibilité issus du schéma de Marie-Anne Dujarier. Notons en effet que dans l'extrait ci-dessus, il est précisé que les prescripteurs n'ont que rarement (ou anciennement) une expérience opérationnelle. C'est totalement le cas de la Holding où la plupart des collaborateurs ont toujours été, pour ainsi dire, des prescripteurs. Dans les rares cas où ils sont d'anciens collaborateurs de filiales, l'expérience remonte à de nombreuses années. La Holding est pour beaucoup d'entre eux une "ligne d'arrivée", ou encore (pour reprendre un terme cette fois péjoratif employé au cours d'un échange avec un salarié) une "impasse". Enfin, la principale filiale dont sont issus ces "anciens opérationnels" est la filiale française. Qu'est-ce que cela nous dit du profil des collaborateurs de la Holding ? D'abord, qu'il n'y a pas de réelle volonté de faire travailler à la Holding des collaborateurs qui soient de fins connaisseurs de l'activité qu'ils vont encadrer et ensuite que, lorsqu'ils le sont, ce n'est que par hasard ou par contingence géographique. Il nous semble pourtant évident que la première voie à explorer pour palier à la distance physique et professionnelle qui sépare les

---

<sup>43</sup>Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail*, Avant-propos page XIII, Presses Universitaires de France, 2006.

filiales de la Holding aurait été de mettre au service de cette dernière des collaborateurs issus de filiales et de métiers variés et opérationnels. À l'inverse, il ne serait pas absurde de faire jouer la mobilité, quand cela est possible, des collaborateurs de la Holding vers les filiales. Ceux-ci amèneraient leur expérience et leur point de vue parmi les collaborateurs des filiales et pourraient apporter un témoignage différent. L'image de la Holding étant, dans les filiales, entachée d'une mauvaise réputation liée à son éloignement et à la nature même de son rôle contraignant, elle gagnerait à être portée par des discours de collaborateurs qui la connaissent. De plus, l'expérience d'un ancien collaborateur de la holding dans les filiales apporterait une vision plus globale et plus axée "groupe", ce qui ne serait pas inutile pour faire fonctionner des projets transverses qui sont, par ailleurs, de plus en plus nombreux.

La faiblesse d'une telle politique de mobilité conduit la distance entre Holding et Filiales à demeurer apparemment incompressible. Dans un verbatim révélateur de l'enquête d'engagement 2018 on peut lire : *"ne pas attendre des décisions de CA Indosuez Group (Holding) qui ne connaît pas les particularités des entités , ni le contexte local"*<sup>44</sup>. Ce commentaire n'est pas anecdotique et, selon Marie-Anne Dujarier, est intrinsèquement lié à l'activité même de prescripteur. *"Le prescripteur se préoccupe du travail abstrait, c'est-à-dire de l'activité vue comme une force de travail que l'on achète sur un marché (Marx) et qu'il s'agit d'optimiser économiquement. Le travail concret n'est pas saisi par la gestion, quand bien même son action première serait de l'orienter, l'inciter, l'évaluer"*. La distance géographique entre les prescripteurs et les centres opérationnels est en même temps une distance sur la nature même de ces deux types d'activités. Le management depuis la Holding s'exerce ainsi sans prises avec le réel et semble par-là expliquer une incompatibilité essentielle entre la Holding et ses filiales.

Le second axe d'incompatibilité majeur entre la Holding et ses filiales est l'absence de « besoin de reconnaissance réciproque », qui est habituellement un moteur de coopération fort. Si les collaborateurs de la Holding sont, toujours au sens de Dujarier, des prescripteurs, alors la raison d'être de leur métier est dans la sphère de la gestion et du pilotage quand celle des autres travailleurs (en filiales) est dans la réalisation, l'exécution et l'opérationnel. Dujarier oppose ainsi le travail prescrit et le travail réalisé. Ces deux sphères faisant appel à des objectifs et des moyens très différents, sinon opposés, les collaborateurs de la Holding et des filiales ne peuvent être considérés comme des pairs qui se comparent entre eux, se concurrencent et se reconnaissent. La distance managériale citée plus haut vient d'ailleurs renforcer ce point. Ainsi, les prescripteurs de la Holding ne sont pas dépendants de la reconnaissance des filiales et vice-versa. Ils jugent tous deux leurs métiers incomparables et cela les plonge dans une indifférence ou une opposition qui va à contre-courant d'une bonne coopération. Les collaborateurs de la Holding, occupant des

---

<sup>44</sup> Voir Annexe n°3: Extrait de la synthèse de l'enquête d'engagement menée après des collaborateurs du groupe Indosuez en 2018

fonctions managériales ou supports, se comparent volontiers à d'autres fonctions support, du groupe ou même d'autres secteurs d'activité. Caricaturalement, on pourrait dire qu'un RH en Holding est plus proche, en termes de cultures professionnelles, d'un RH en Holding issu d'un autre secteur d'activité que de ses propres collaborateurs RH en filiales. Aussi, c'est auprès des premiers qu'il cherchera sa réelle légitimité. D'ailleurs, comme le rappelle Denys Cuche<sup>45</sup>, la sociologie des professions tend à montrer que les identités culturelles sont de moins en moins associées aux professions elles-mêmes comme ce fût longtemps le cas, mais plutôt à la place occupée par les collaborateurs dans l'organisation, à leur statut (cadre, non cadre), ou encore à leurs avantages distinctifs professionnements (« ayants droits »).

Ce constat d'échec ou d'incompatibilité par l'argument de la reconnaissance rejoint plus largement les travaux d'Axel Honneth en la matière. Il distingue trois formes de besoins de reconnaissance chez un individu : une première reconnaissance liée à son existence en tant qu'être, et fournie par l'intimité des relations affinitaires ; une seconde liée à la reconnaissance de sa liberté et l'exercice de ses droits ; et enfin une troisième liée à son utilité pour la société, qui s'exprime le plus largement dans le travail. Concernant cette dernière forme de reconnaissance majeure pour l'individu, il note qu'elle fonctionne d'autant mieux quand l'individu est inséré dans une division sociale du travail "*où la valeur des capacités de chacun trouve sa reconnaissance au moyen de la communauté de valeur de ses pairs*"<sup>46</sup> comme l'analyse Emmanuel Renault au sujet de la pensée d'Honneth. Le degré de reconnaissance (et la satisfaction associée pour l'individu) ne peut pas être considérée comme un facteur objectif et quantifiable en dehors de son contexte. Il doit prendre en compte les pairs auquel peut se comparer l'individu. En la matière, les collaborateurs de la Holding cumulent des différences majeures (distance, hiérarchie, nature du travail) qui entravent la possibilité d'une telle comparaison avec les collaborateurs des filiales. Parce que la reconnaissance est aussi un moteur de performance et parce que les collaborateurs du groupe ne puisent pas leur besoin de reconnaissance au sein des mêmes communautés de pairs, la distance s'agrandit entre collaborateurs de la Holding et des filiales et les poussent à adopter des "postures", terme souvent employé pour désigner le *statu quo* qui règne.

Enfin, c'est l'idée d'un "marché du management" et d'un "conformisme managérial" que met en avant Marie-Anne Dujarier et qui vient donner la dernière clé de son schéma pour expliquer l'inefficience des relations Holding / Filiales. Les gestionnaires n'étant pas préoccupés par le travail réalisé mais par la prescription stricte d'un idéal (qui découle lui-même des objectifs stratégiques dictés par la direction), leur manière de prouver leur performance va résider dans l'abondance de leurs propositions. Le volume des projets des

---

<sup>45</sup> Denys Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Editions La Découverte , 2010.

<sup>46</sup> Emmanuel Renault, pp. 119-135 « Reconnaissance et travail », *Travailler*, vol. 18, no. 2, 2007.

outils ainsi que l'ampleur des périmètres concernés deviennent ainsi les indicateurs clés d'un bon prescripteur. Ce biais qui va naturellement contre la qualité, la pertinence et l'exigence réaliste des actions menées, conduit à ce que Dujarier appelle une "inflation managériale". Les prescripteurs, qui se comparent entre eux comme nous le disions précédemment, usent donc de ces indicateurs pour gagner en crédibilité et construire leur carrière finalement assez loin des attentes qui peuvent exister dans les entités plus opérationnelles.

Avec le schéma que nous propose Marie-Anne Dujarier, nous pouvons ainsi établir une incompatibilité essentielle entre les filiales et la Holding et qui relève des caractéristiques proprement managériales des unes et des autres. Appartenant pourtant à une même entreprise et défendant un cap stratégique commun, les filiales et la Holding ont finalement peu de "*bonnes raisons*" d'agir de concert. Ces explications, qui se basent à la fois sur des arguments managériaux et sur le contenu même de ces deux "métiers", nous permettent de justifier et de comprendre ce qui nous a longtemps étonné : les filiales et la Holding travaillent assez mal ensemble.

### **2.2.3 Une relation déséquilibrée : entre contraintes et apports**

Après un argument relevant de la chronologie organisationnelle et un argument relevant des caractéristiques intrinsèques aux métiers exercés de part et d'autre, nous pouvons tenter d'expliquer les difficiles relations entre la Holding et les filiales et la faiblesse du modèle actuel par un déséquilibre entre les apports et les contraintes réciproques. Il est évident que les jeux d'acteurs prennent en compte, entre autres facteurs, un calcul opportuniste. C'est ce que montrent Crozier et Friedberg<sup>47</sup> : les relations professionnelles et la circulation de l'information est une pure négociation. Elle pose la question : "Que dois-je donner pour recevoir ce que je souhaite ?". Ce calcul s'applique d'autant plus nettement que, les filiales étant éloignées de la Holding, les autres facteurs pouvant jouer dans la négociation (facteurs affinitaires notamment) viennent moins parasiter l'échange. Celui-ci s'apparente donc d'autant plus au processus relativement rationnel décrit par les auteurs. Nous pourrions dire simplement qu'il y a moins de scrupules et un opportunisme plus assumé lorsqu'il s'agit d'échanger entre la Holding et les filiales qu'entre deux collaborateurs présents sur un même site ou dans une même équipe, ce qui peut sembler évident étant donné les proximités géographiques et donc aussi affinitaires.

---

<sup>47</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977.

Comme nous l'avons évoqué à de multiples reprises, la Holding est essentiellement vécue comme une contrainte par les filiales. Celles-ci ont appris à faire sans la Holding, historiquement, et ne sont que rarement dans la demande d'un service de sa part. La plupart de leurs relations quotidiennes avec la Holding se résume à des demandes de *reporting*, à des applications de directives, à des tableaux de bord sur l'avancée de leurs projets. Nous grossissons bien sûr le trait et, nous l'avons dit, sur certains sujets les filiales gagnent du temps et font des économies grâce à l'expertise de la Holding. Néanmoins, c'est ainsi qu'est vécu le rapport des collaborateurs des filiales vis-à-vis de la Holding et c'est ce qui ressort en premier lorsque l'on échange avec eux. C'est plus un ressenti qu'une opinion rationnelle, qui se nuance au cours de la discussion. Or ce ressenti est important dans les relations, dans la facilité pour ces derniers à collaborer ou encore dans leur gestion des priorités. Comme nous l'a fait remarqué un collaborateur que nous avons interviewé<sup>48</sup>, « *la Holding aurait pu aider les filiales sur le Digital, mais elle a mal géré... C'était un des seuls sujet que je vois sur lesquels elle était attendue au tournant...* ». Si la Holding entretient une expérience décevante dans la durée et se forge, il faut bien le dire, une forme de réputation, on peut s'attendre à ce que dans une perspective de négociation et de jeux d'acteurs, les collaborateurs des filiales soient moins enclins à coopérer. Qu'il s'agisse de ressentis ou de faits, la Holding est vécue comme étant plus dans la demande que les filiales, et moins capable de donner lorsque cela lui est demandé. Dans une logique de jeux d'acteurs, et suivant la conception de Crozier et Friedberg, on peut expliquer ainsi un certain nombre de difficultés entre ces deux structures distinctes et éloignées que sont la Holding et les filiales.

\*\*\*

Les relations entre Holding et filiales sont, dès l'origine du modèle et par la nature même de leur codification déterminées en un sens qui leur est plutôt défavorables. De nombreux arguments, certains managériaux, d'autres comptables, d'autres enfin propres aux jeux individuels d'acteurs permettent d'expliquer les défaillances de ces relations. Et ces dernières étant au coeur de la remise en question du modèle actuel, il était important de comprendre d'où elles étaient issues. Après avoir vu les différents reproches qui peuvent être faits à l'organisation Holding / Filiales qui perdure depuis huit ans, une question mérite d'être posée plus explicitement que précédemment : La Holding a-t-elle fait son temps ?

---

<sup>48</sup> Entretien n°4, collaborateur de l'équipe "Risques", Mars 2019.

## 2.3 La Holding a-t-elle fait son temps ?

Dans la seconde partie de ce travail nous avons mis en évidence une remise en question de l'organisation globale dont la Holding, dans son rôle de siège, subit des conséquences visibles et directes. Dans les discours que nous avons pu entendre, en entretien comme dans les lieux informels de l'entreprise, une idée revient régulièrement : la Holding serait vouée à disparaître. Cette opinion partagée par beaucoup de collaborateurs de la Holding est nécessairement source d'inquiétudes. Cela explique pourquoi, en seulement quelques mois, le nombre de mobilités ou de souhaits de mobilités (déclarés auprès de l'équipe RH et donc probablement encore inférieurs à la réalité), ont considérablement cru. Rien qu'en 2018, 20% des effectifs de la holding se sont renouvelés<sup>49</sup>, contre 5 à 10% des effectifs des filiales. Ces mouvements montrent bien que l'avenir de la Holding inquiète, et que les collaborateurs cherchent à partir "avant d'être forcés de le faire" pour reprendre les termes d'un collaborateur.

Mais cette inquiétude est-elle fondée ? Au regard des éléments dont nous disposons, des entretiens et des analyses que nous avons menés jusqu'ici, il nous semble néanmoins réducteur de conclure à la fin prochaine de la Holding, et même à sa réduction à un strict minimum. Si nous avons un temps pensé que la Holding allait se réduire autour des seules fonctions de Contrôle, Risques, Sécurité Financière et Conformité, il nous semble finalement qu'elle a même encore autre chose à apporter à l'organisation et à ses filiales. Ce qui demeure, c'est la certitude que son rôle actuel n'est plus privilégié et va devoir se renouveler.

Il y a en effet de bonnes raisons de penser que le scénario d'une réduction aux seules fonctions de contrôle est lui aussi encore un peu trop pessimiste. En réalité, du point de vue organisationnel, le modèle n'a probablement pas dit son dernier mot. Il doit simplement se renouveler et, nous l'avons vu avec la création d'un important pôle Digital et Innovation, il a déjà entamé ce renouvellement. Néanmoins, il ne nous faut pas occulter le fait que ce renouvellement est quand même, au moins partiellement, un aveu d'échec. Après avoir analysé dans une première partie les motivations qui ont poussé au choix d'un modèle à la fois centralisé et laissant une grande autonomie aux filiales, puis analysé les

---

<sup>49</sup> Ces chiffres sont issus d'un *reporting* effectué en mai 2019 auprès des filiales offrant une vue globale sur les mobilités dans le groupe. Ces chiffres sont légèrement minorés puisqu'ils ne prennent en compte que la part des effectifs ayant effectué une mobilité dans le groupe Crédit Agricole. Or, bien que cette part soit plus restreinte, certains collaborateurs ont tout simplement quitté le groupe, et d'autres en sont arrivés depuis l'extérieur. Il faut donc considérer que le renouvellement des effectifs de la holding, à proprement parler, est encore supérieur aux 20% évoqués. Mais, *mutatis mutandis*, la proportionnalité de ce chiffre face à celui des filiales reste significatif et c'est ici ce constat qui nous intéresse.

obstacles et les défaillances d'un tel modèle dans cette seconde partie, nous pouvons conclure à un échec relatif d'une telle organisation. En réalité, la Holding aura passé huit années à chercher un équilibre idéal sur lequel elle aura finalement été incapable de se fixer. En effet, toute la difficulté de son équilibre semblait inscrite dans le modèle même.

D'abord, nous l'avons vu au début de ce travail, parce qu'elle n'a pas su clarifier dès le départ si elle avait un rôle Holding de prestation et de soutien aux filiales ou si elle se positionnait comme un siège intégré capable d'imposer des processus et des pratiques. Ensuite, parce que cette situation ambiguë a entretenu de mauvaises relations et que l'univers des collaborateurs de la Holding s'est progressivement éloigné de celui des travailleurs opérationnels. Finalement, l'écart, qui est parti d'une ambiguïté du modèle et s'est entretenu par la distance géographique, les jeux d'acteurs, les divergences d'objectifs individuels, les décalages entre travail prescrit idéal et travail réaliste, n'a cessé de se creuser pour atteindre une situation d'impasse sous-efficente.

Enfin, si cette difficulté à trouver un équilibre se traduit aujourd'hui par une remise en cause de la Holding en premier lieu, c'est aussi parce que les dirigeants sont victimes au moins partiellement d'une illusion des coûts dans l'organisation qui est supérieure aux autres entités du groupe. D'abord, la Holding n'a pas d'activité bancaire à proprement parler, elle ne rapporte donc pas de revenus directs. Ensuite, elle est facturée aux filiales et pèse donc dans leurs résultats, qui sont en conséquence moins bons. Rapidement, elle apparaît donc comme le surplus idéal où réduire les charges lorsque la question de les réduire se pose. Ce qui est bien le cas en ce moment, comme nous le rappelions dans la première partie de ce travail : les actifs gérés augmentent difficilement, la marge de rentabilité se réduit et la seule option restante semble être de réduire les coûts pour maintenir une marge satisfaisante. C'est ce que nous avons montré déjà dans le début de ce travail en expliquant cela par un biais cognitif proche de "l'effet de Halo".

Or si la Holding s'était positionnée d'emblée comme un siège de groupe plus totalisant, employant par exemple en propre des salariés des entités ou si à l'inverse elle avait pris la responsabilité d'activités plus opérationnelles (gestionnaires, administratives), elle n'aurait peut-être pas été remise en cause de la même manière aujourd'hui. Or elle concentre des activités qui ont la particularité, pour plusieurs d'entre-elles, d'avoir seulement des externalités positives ou de susciter des revenus très indirects et parfois peu quantifiables. Sur ces fonctions, la nécessité de les conserver dans un siège dédié ne se fait ainsi plus nécessairement sentir, et l'occasion se fait en revanche sentir de procéder à des économies. Bien sûr, cette analyse ne s'applique pas à toutes les fonctions (excluant par exemple les fonctions de contrôle et de conformité), ni non plus totalement. Mais par endroits, par lignes métiers ou par projets au sein des équipes, des bouts d'activités sont remis en question avec une facilité déconcertante. Ils ne sont pas nécessairement

supprimés, mais le plus souvent réintégrés ailleurs, au sein même des filiales ou bien gérés de manière transversale.

Le modèle tel qu'il a existé depuis 2011 a fait son temps, certes. Ce qui ne doit pas signifier une fin caricaturale de la Holding. Une rupture est actée, et des traces visibles de transformations que nous étudierons dans la partie suivante nous prouvent que le modèle est déjà à évoquer au passé. Pour autant, il n'est pas évident de décrire celui qui est en train de naître.

\*\*\*

Nous venons de le voir, il serait caricatural de conclure à une fin prochaine du modèle Holding / Filiales. D'abord en raison des exigences en termes de conformité, de risque de réputation et de la nécessité pour le groupe Crédit Agricole de connaître des activités géographiquement et techniquement éloignées des siennes. *A minima*, la Holding se réduirait aux seules fonctions de contrôle qui ne sont, elles, pas en phase de décroissance. Elles nécessitent toujours plus d'effectifs et toujours plus de compétences spécifiques. Mais en dehors de ce scénario minimaliste, nous pouvons imaginer un renouvellement du rôle de la Holding dans l'organisation.

En effet les motifs qui avaient poussé à sa création, et que nous avons étudiés en première partie de ce travail, ne sont plus tous valables aujourd'hui. Mais alors quel rôle peut-elle encore jouer ? La création d'une équipe Digital et Innovation, qui va à contre-courant des départs et des réductions de périmètre, a surpris certains collaborateurs. Cette équipe, qui n'est pourtant pas une fonction réglementaire ou de contrôle, comme c'était le cas de la création aussi récente d'un nouveau pôle d'Audit par exemple, nous a permis de comprendre la véritable orientation vers laquelle tend l'organisation.

À notre sens, cette équipe ouvre ainsi la porte à une nouvelle ère pour l'organisation et pourrait bien n'être que la première brique, au niveau de la Holding, de ce type de fonctions. Pour atteindre un objectif stratégique consistant à faire du groupe une organisation transversale et "agile", il sera indispensable de se doter de nouvelles fonctions. Ce sera tout l'objet de notre troisième hypothèse qui va s'interroger sur les choix organisationnels qui sont d'ores et déjà effectués pour atteindre cet objectif, et des nouvelles questions qu'ils soulèvent.

## **Partie III - Vers une organisation décentralisée et des rôles renouvelés**

Les choix organisationnels, déjà visibles, que nous allons étudier plus largement dans la partie qui suit, relèvent ainsi à la fois de tentations opportuniste liées aux besoins de faire des économies, et d'une volonté d'amener l'organisation vers un fonctionnement plus agile, plus transversal, plus décentralisé. La concomitance de ces facteurs explique dès lors les évolutions à l'oeuvre et nécessite qu'on les interroge. Aussi, il nous faut comprendre la manière dont sont prises les décisions, dans quel ordre chronologique et pour quelles finalités ? L'organisation est-elle préparée aux changements qui ont pris forme ? Et comment devra-t-elle se préparer demain ? C'est ce que nous étudions dans la dernière partie de ce travail.

### **3.1 Le choix de la décentralisation et de la transversalité**

Il nous faut dans un premier temps nous appuyer sur les éléments visibles dont nous disposons déjà sur le terrain. Car tous les changements que nous évoquons depuis le début de ce travail et qui visent à la décentralisation et à la transversalité n'ont rien d'hypothétiques et sont déjà bien implantés. Nous les décrirons et les étudierons en trois temps. Nous verrons d'abord en quoi ils consistent et comment ils s'appliquent concrètement. Ensuite, nous nous demanderons pourquoi certaines fonctions sont décentralisées et pourquoi elles le sont de cette manière et ce qui le permet aujourd'hui qui n'était pas possible hier (notamment, à "l'âge d'or" de la Holding de 2011 à aujourd'hui). Enfin nous nous poserons la question de la manière dont sont prises les décisions qui mettent en place les prémices de la décentralisation qui semble se dessiner. En effet, si nous avons dressé dans ce travail une tendance nette aux transformations en place, nous avons aussi mis en garde à de multiples reprises sur l'absence d'une organisation cible. Ce n'est en effet pas anodin et nous verrons qu'à bien des égards les décisions se font par opportunisme et de manière souvent contingentes.

#### **3.1.1 Décentralisation des fonctions et « doubles casquettes »**

Le choix majeur et le plus représentatif de cette tendance à la transversalité est la "double casquette" ou *double acting role*. Il représente le principal moyen utilisé pour répondre à l'objectif fixé par la direction. Ce dispositif n'est pas inédit et exclusif à Indosuez mais représente néanmoins un choix tranché qui n'est pas partout appliqué dans les

entreprises. En quoi consiste-il ? Il s'agit de confier à un même collaborateur deux périmètres distincts, par exemple la direction de la communication d'une filiale d'une part et celle du groupe, en même temps.

Dans les faits, la double casquette concerne aujourd'hui à la Holding trois postes majeurs. En 2018, la DRH de la filiale française, suite au départ du DRH Groupe, a repris son périmètre tout en conservant sa casquette de DRH France. La même année, la Directrice de la Communication Groupe a endossé à la fois le périmètre France et Groupe. Enfin, le Directeur général adjoint de la filiale française est devenu, tout en conservant son précédent périmètre, le directeur financier du groupe.

Faisons tout de suite un constat qui saute aux yeux : toutes les doubles casquettes citées concernent la même filiale. Nous nous interrogerons sur les raisons de ce choix par la suite. S'agit-il d'une raison proprement pragmatique et géographique (le siège du groupe étant à Paris, comme la filiale française, cela permet aux concernés d'aller facilement d'un bureau à l'autre) ? S'agit-il d'une prépondérance de la filiale française dans l'activité du groupe ?

Aussi, il nous faut noter que ces doubles casquettes semblent s'accompagner d'une "mise en réseau" des fonctions groupe à l'intérieur même des filiales. C'est pour l'instant uniquement le cas de la Communication. Les anciennes équipes "groupe", à la Holding, de la communication, ont rejoint les locaux de la filiale française et non l'inverse. Elles ne forment ainsi plus qu'une seule équipe communication qui travaille sur les deux périmètres. À l'instar d'une fusion entre deux entreprises, les équipes finissent par adopter tous les sujets et ne se cantonnent pas à leur ancienne marque. Autrement dit, la double casquette ne concerne pas que la directrice communication mais l'ensemble de ses équipes, et ne revient pas à gérer séparément les deux périmètres. Ainsi, la filiale française devient pleinement responsable de la communication du groupe tout entier, de manière totalement complémentaire à ses responsabilités proprement « françaises ».

C'est aujourd'hui différent par exemple dans le cas de la ligne métier RH. La DRH passe la moitié de son temps dans la filiale française et l'autre moitié à la Holding et ses fonctions sont pleinement dissociées. Cet exercice un peu « schizophrène », pour reprendre les termes de la DRH dans notre entretien, semble ne pas pouvoir durer en l'état. Cette division temporelle artificielle des tâches est à notre sens sous-efficace. Elle revient à deux postes à mi-temps sur les fonctions pourtant majeures que sont la direction des ressources humaines du groupe et d'une filiale. En l'occurrence, les synergies appelées des vœux de la direction ne marchent pas à plein régime, les équipes ne travaillant pas ensemble et chacune est sur son propre périmètre alors même qu'elles ont un seul et même supérieur hiérarchique.

Il semble, sans que nous puissions l'affirmer avec certitude, que les doubles casquettes vont se multiplier auprès d'autres directions, mais aussi pour certains

collaborateurs non directeurs sur des projets spécifiques. C'est par exemple le cas d'une collaboratrice d'une filiale qui s'occupe de l'organisation annuelle d'un séminaire Groupe, ou encore d'une autre qui organise chaque année l'enquête d'engagement, qui concerne aussi tout le groupe. Ces collaborateurs dépassent donc leur propre périmètre pour prendre en charge des sujets groupes qui auraient dû être gérés par la Holding si l'on suit la logique de la précédente organisation. Quand nous évoquons l'objectif stratégique souhaité par la direction qui consiste à aller vers plus de transversal, la double casquette se présente aujourd'hui comme le moyen privilégié.

Y'a-t-il pour autant un véritable déplacement du pouvoir ? Nous nous sommes posés la question de savoir si les tendances que nous venons de décrire s'apparentent à de la décentralisation ou à de la délégation. Nous pouvons définir la délégation comme une simple répartition des tâches qui n'implique aucun bouleversement de la hiérarchie. Le pouvoir reste concentré en un point et, en tant que donneur d'ordre, répartit les tâches à accomplir. Celles-ci sont exécutées par d'autres, mais le pouvoir ne s'est pas déplacé. Nous pourrions parler aussi dans ce cas précis de "prescription" pour reprendre les termes de Marie-Anne Dujarier que nous avons développé précédemment dans ce travail. Longtemps d'ailleurs, et c'est l'analyse que nous avons proposé de la Holding, cette dernière pouvait être définie comme une prescriptrice. En revanche, dans le processus qui est à l'oeuvre et que nous étudions ici à travers l'exemple des doubles casquettes, il nous semble plus pertinent de parler de décentralisation. Il s'agit véritablement de transférer les pouvoirs et les compétences, à l'intérieur même des filiales ou sur les épaules d'un collaborateur en particulier. La Holding peut réduire ainsi, au fur et à mesure des mises en place de ce type de fonctionnements, son pouvoir centralisé.

### **3.1.2 De la conception à l'exécution**

Pourquoi une telle décentralisation peut s'appliquer aujourd'hui ? Le pouvait-elle hier ? Probablement pas, et c'est en quoi il serait faux de considérer que la Holding était un mauvais choix uniquement parce qu'elle est aujourd'hui remise en cause. Comme nous l'avons montré dans la première partie de ce travail, elle avait de nombreuses raisons d'être en 2011 au moment de sa création. Alors pourquoi serions-nous à présent plus à même de voir s'installer une organisation transversale ? Non pas parce que la Holding a échoué mais au contraire parce qu'elle a partiellement réussi, un temps, sa mission. De nombreux chantiers qui ne pouvaient probablement pas se réaliser sans elle sont aujourd'hui terminés dans leur dimension "projet" et ne nécessitent qu'une forme d'entretien opérationnel. Cela ne doit pas être entendu comme une fin de la nécessité d'innover. Mais comme un seuil que

certaines fonctions ont atteint et qui ne nécessitent pas toujours un investissement similaire à celui que fournissait la Holding par le passé.

Ainsi une interprétation possible du choix de passer à un fonctionnement plus transversal consiste à concevoir la holding comme un “véhicule”, qui a été nécessaire, à un moment précis, pour faire passer l’organisation dans une nouvelle étape de sa maturité. Autrement dit et comme nous l’avons vu dans la première partie de ce travail, la Holding s’est imposée en 2011 comme une structure indispensable pour répondre aux exigences réglementaires, pour harmoniser les services proposés et faire une marque commune ou encore pour mieux comprendre et contrôler un groupe géographiquement éclaté et mal compris de son actionnaire, Crédit Agricole SA. Huit ans plus tard, ces objectifs initiaux sont relativement atteints. Les pratiques, dans toutes les lignes métiers, sont désormais bien ancrées et régulières après des années de mise en place pour certaines d’entre-elles. La mise à disposition de moyens financiers et humains dédiés étaient nécessaires pour structurer le groupe. Aujourd’hui, la question qui se pose est la suivante : une instance centralisée, dédiée exclusivement au périmètre groupe comme l’est la Holding, a-t-elle toujours la même légitimité ?

De ce point de vue, et que l’intention ait été présente dès le départ ou non, nous pouvons désormais proposer une certaine interprétation du modèle Holding animatrices / Filiales. Celui-ci, dans sa forme la plus centralisé, ne serait que transitoire. Il permettrait, comme par une reprise en main du contrôle, d’accompagner les mutations de toute l’organisation. La Holding aurait ainsi permis de parler d’une seule voix pour remettre à plat ou établir de nouveaux projets qui étaient trop importants pour être réalisés séparément. Désormais, la plupart des objectifs initiaux ayant été atteints, nous pourrions dire dans le jargon économique que la plus value marginale de la Holding est décroissante. Au fil des années, elle peine de plus en plus à fournir un apport relativement innovant et structurant pour tout le groupe. Les fondations indispensables aux entreprises et plus précisément aux banques de demain ont été posées, du point de vue réglementaire mais aussi de l’offre de produits et services, de l’unité de la marque ou encore des bonnes pratiques (RH, Finance, Conformité). Comme le déclare un dirigeant au cours d’un de nos entretiens : *“Je pars du principe que dans les fonctions de contrôle on est déjà bien organisés. Et c’était indispensable ! Maintenant, sur des sujets moins top-down, on peut donner le lead à des entités, aller intégrer des ressources dans les autres places. On tend vers un mode de fonctionnement léger à la Holding, les entités doivent s’approprier des sujets groupe”*.<sup>50</sup>

Désormais, dans la plupart des lignes métiers, les sujets sont donc lancés et leur pilotage s’apparente plus à de la gestion. Cela ne signifie certainement pas qu’il n’y a plus

---

<sup>50</sup> Entretien n°2, collaborateur de l’équipe “RH”, janvier 2019

d'innovation à faire, mais plutôt que celle-ci ne relève plus autant de projets nécessitant une centralisation à tout prix. Par rapport aux travaux qu'il fallait mener en 2011 étant donné l'éclatement du groupe, le contexte économique et réglementaire, l'innovation de demain ne connaît pas les mêmes enjeux. Il n'en seront pas moins importants mais bien différents et ne nécessiteront pas la même méthode. Notamment, ils demanderont plus d'agilité que de pouvoir centralisé.

Ainsi, et nous pouvons supposer que c'est le pari des dirigeants dans leurs choix actuels, une culture managériale dite "agile" et faisant jouer le transversal devrait permettre à la fois d'entrer dans une logique d'exécution pour les projets désormais aboutis, et en même temps d'innovation pour les chantiers nouveaux. Dans la feuille de route du Responsable Digital récemment arrivé, on peut lire : "*des initiatives tactiques sont portées directement par des collaborateurs afin de démultiplier la capacité de transformation de l'entreprise*"<sup>51</sup> ou encore "*Adapter nos méthodes de travail pour fonctionner en circuits courts*" et "*Recentrer les collaborateurs sur des tâches à valeur ajoutée*". On voit bien ressortir l'idée de décentralisation, de circuit court (soit, *court-circuiter* la Holding) pour à la fois innover et être plus efficace sur les tâches opérationnelles. Promesse rendue possible d'ailleurs par la digitalisation et l'automatisation, dont la même équipe est en charge.

Ici aussi, l'entretien d'Ariane de Rothschild que nous avons cité au début de ce travail est éclairant et, à bien des égards, la concurrence du groupe Indosuez présente des similarités organisationnelles. À la question « *Votre transformation est-elle aboutie ?* », elle répond "*J'estime qu'elle est aux trois quarts finalisée. Ces deux dernières années, nous avons consacré beaucoup de temps à notre réorganisation et à une migration informatique importante. Après, nous entrerons dans une autre phase, avec des projets d'évolution* » et de conclure l'entretien par « *Une valeur que je veux particulièrement pousser au sein de notre groupe, c'est l'agilité* »<sup>52</sup>. Ce discours nous rappelle étrangement notre cas et valide notre analyse selon laquelle après une phase jugée indispensable de centralisation, les Banques Privées semblent arriver à « *un système à bout de souffle* » pour reprendre les termes de A. de Rothschild, et les transformations visant la centralisation paraissent quant à elles désormais presque finalisées. À cette centralisation semble devoir succéder un nouveau modèle, notamment pour répondre aux projets digitaux, mais pas uniquement. Ces nouveaux objectifs et les modèles pour y parvenir seront l'objet de notre réflexion dans la suite de cette partie.

---

<sup>51</sup> Voir Annexe n°7: Feuille de route Digitale 2019.

<sup>52</sup> Ariane de Rothschild, *Les Echos "Interview - Ariane de Rothschild Présidente du comité Exécutif Groupe Edmond de Rothschild"*, Jeudi 14 Mars 2019, p.29.

### 3.1.3 Rationalité, opportunisme et cohérence des choix organisationnels

Mais pour bien comprendre les transformations qui sont à l'oeuvre, il nous faut nous méfier de l'illusion que peut donner la dimension analytique de notre travail. En effet, à force de dessiner une tendance à la décentralisation, de mettre en avant les faiblesses du modèle Holding / Filiales et les motifs rationnels à son émergence comme à sa remise en question, nous oublions la manière dont sont prises les décisions réelles. Or c'est indispensable pour la suite, qui consistera à définir en quoi peut consister le renouvellement de l'organisation. Nous ne nions pas qu'une stratégie à long terme est établie, mais nous souhaitons rappeler ici qu'une grande part des décisions est en fait contingente, opportuniste, située dans un contexte temporel et organisationnel et enfin très liée aux individus précis et aux personnalités présentes.

En reprenant, au cours de ce travail, tous les éléments (discursifs et factuels) dont nous disposons, nous avons finalement dressé une tendance organisationnelle qui peut nous sembler tout à fait cohérente et à bien des égards rationnelle lorsque l'on prend en compte les arguments, énoncés ou supposés, des dirigeants. Selon leur stratégie et comme nous l'avons analysé, le modèle organisationnel centralisé (Holding / Filiales), qui trouvait toute sa justification au moment de sa création, fait aujourd'hui face à une remise en question imposée à la fois par l'environnement et par ses propres échecs. Il semble que pour les raisons énoncées, on cherche alors à amener l'organisation vers un fonctionnement plus transversal, agile c'est-à-dire flexible, adaptable, évolutif. La Holding verrait *de facto* réduit son pouvoir, sa taille et son périmètre.

Pourtant, ces analyses prennent le risque d'être des reconstructions *a posteriori* et elles ne doivent pas nous faire perdre de vue que, si une ligne directrice a bien été pensée par les dirigeants, elle ne saurait s'apparenter à une planification durable et précise de la stratégie. Aussi, on peut mettre en lumière ce qui peut sembler être des incohérences, qui s'écartent de la tendance que nous venons de décrire ou encore qui peuvent sembler contre-productive pour l'atteinte de l'objectif présumé. Ce que nous constatons, c'est l'absence de ce que la littérature du monde du conseil nomme un "modèle opérationnel cible" ou une "organisation cible". Celle-ci est censée définir clairement les impacts proprement organisationnels causés par la stratégie. Son établissement permet de prendre en compte l'avis de toutes les parties prenantes (salariés, clients, prestataires, actionnaires, filiales...). Il permet de mettre en évidence des difficultés, de faire ressortir de possibles "synergies", de recueillir le climat social, pour éviter une prescription organisationnelle irréaliste...

Or à ce jour, la tendance que nous avons tenté de reconstruire ne s'inscrit pas clairement dans la communication émise par la direction. Rappelons que, sans avoir accès aux informations privilégiées communiquées en Comité de Direction ou lors d'évènements à cercles managériaux restreints, nous avons tout de même assisté à des présentations de direction (Direction Générale, présentation des résultats financiers, plan d'économies, feuille de route de l'équipe Digital et Innovation...) dont la grande majorité des collaborateurs n'a pas eu l'occasion de prendre connaissance. Cela ne signifie pas qu'aucune organisation cible n'est définie mais que, si nous avons pu en dessiner les contours grâce à notre situation d'observation à la Holding, l'essentiel des effectifs reste quant à lui dans l'ignorance de ce modèle opérationnel cible vers lequel l'organisation se dirige.

Ce manque de communication a des conséquences évidentes sur le climat social, et il développe de nombreuses inquiétudes chez les collaborateurs. Comme nous le rappelions<sup>53</sup>, les souhaits de mobilités sont nombreux, les collaborateurs craignant sinon une disparition de la Holding au moins une décroissance de son pouvoir et de leur rôle dans le groupe.

La communication vis-à-vis du modèle organisationnel est donc maintenue dans un flou qui nous conduit à poser deux hypothèses possibles : les dirigeants contrôlent les vannes de l'information pour des raisons que nous ignorons (crainte de la dégradation du climat social, crainte de départs ou mobilités massifs...) ou bien ils n'ont eux-mêmes pas une vision claire de ce que doit être l'organisation pour atteindre les objectifs fixés (notamment de transversalité, d'agilité, d'autonomisation mais aussi d'économies chiffrées à réaliser).

Nous nous pencherons vers cette dernière voie, en rappelant d'emblée qu'il ne s'agit pas de porter un jugement sur ce type de conduite de la stratégie. Nous constatons au cours de nos entretiens et, là encore, dans les choix qui sont faits au cours de notre observation du terrain, des anomalies ou des étonnements vis-à-vis de la ligne que nous pensions avoir définie. Ces étonnements ne remettent en fait pas en cause la stratégie des dirigeants, mais viennent questionner la manière dont naît et s'exerce la production organisationnelle. Nous pourrions nommer les comportements qui régissent l'action des dirigeants "d'opportunistes" ou encore de "contingents".

Un extrait d'un entretien avec un collaborateur déjà concerné par un "double périmètre" est évocateur : *"Le double acting role c'est plus ou moins approprié en fonction des métiers, et c'est très lié aux gens qui tiennent les postes. Par exemple dans le cas de M. X, qui était déjà très présent sur tous les sujets groupe, il parlait anglais, il connaît très bien la banque, il était prêt. De mon côté, c'est parce que mon équipe était déjà autonome que j'ai pu libérer du temps. C'est pas comme si j'étais en pleine transformation de mon*

---

<sup>53</sup> cf note de bas de page n°49

*périmètre*<sup>54</sup>. Et le même interviewé d'ajouter : *"Même si c'est une tendance générale, il faut revisiter les impacts à chaque fois. C'est du cas par cas"*<sup>55</sup>.

On comprend bien que le choix des doubles casquettes est un choix largement contingent ou opportuniste. Cela explique pourquoi certaines lignes métiers ne sont pas (encore) concernées. H. Simon montre bien dans son modèle de la rationalité limitée<sup>56</sup> que les acteurs ne font pas le meilleur choix mais le choix "le plus satisfaisant au regard des informations dont ils disposent". Aujourd'hui, on ne va pas par exemple recruter une personne spécialement pour créer une double casquette jugée utile. On n'agit donc que parce que des ressources humaines finissent par être réunies et disponibles. Cela explique là-encore pourquoi, comme nous le suggérons déjà précédemment, les doubles casquettes sont pour l'instant essentiellement issues de la filiale française. Les prédispositions géographiques, les affinités et la proximité de l'information accentuent la capacité des dirigeants à faire des choix, quand bien même ceux-ci ne seraient en fait pas les plus efficaces objectivement. La plupart des évolutions organisationnelles que nous avons pu constater et qui tendent vers un nouveau modèle plus transversal et décentralisé semble obéir à cet opportunisme des agents. Le procès verbal dressé par les organisations syndicales suite à un Comité Social et Économique (CSE) nous rappelle le caractère assumé de ces décisions contingentes : *"AL.Branellec, confirme qu'il n'y a pas à ce jour de plan global de réorganisation, mais seulement des actions ponctuelles d'opportunité d'amélioration d'organisation, à l'occasion de départ de collaborateurs dont les fonctions peuvent s'envisager en « double casquette »"*<sup>57</sup>.

Cette constatation n'est pas incompatible avec la tendance que nous avons mise en évidence. Elle nous éclaire simplement sur la manière dont est exécutée une stratégie qui est par ailleurs bien établie. Ici, l'orientation consiste, comme nous l'avons vu, à transversaliser les pratiques de travail et à décentraliser les lignes métiers. Mais la planification concrète de celle-ci se fait par opportunisme. La conclusion de ce constat revient à reconnaître un délai incompressible dans la transformation de l'organisation qui a dès lors un rythme prédéfini. C'est ce que montre Fabien Mariotti dans son étude des entreprises dites en réseaux : *"De stratégies forcément très macroscopiques – par exemple, avoir plus de flexibilité, ou encore augmenter la rentabilité des activités internes – elles-mêmes formulées dans l'incertitude, découle une cascade de décisions très opportunistes, en ce sens qu'elles parient sur l'externalisation en fonction des contraintes et des*

---

<sup>54</sup> Entretien n°2, collaborateur de l'équipe "RH", janvier 2019

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Herbert Simon, *A Behavioral Model of Rational Choice*, Quarterly Journal of Economics, v.49, Février 1955.

<sup>57</sup> Voir Annexe n°6: Extrait du procès verbal du Comité Social et Économique du 28 septembre 2018

*opportunités du moment, au niveau local*"<sup>58</sup>. Il faut donc attendre les renouvellements naturels, les occasions, et le temps de la transformation échappe alors à une planification cadrée.

\*\*\*

Nous avons tenté de définir jusqu'ici les changements déjà effectifs dans l'organisation et qui semblent tendre vers la décentralisation et la transversalité des relations de travail. Ceux-ci sont les traces tangibles dont nous disposons pour notre étude. Nous les avons définis, tant dans les moyens employés (double casquette) que dans la manière dont ils se mettent en place (opportunisme et contingence des décisions) ainsi que dans ce qui les justifie (un passage à l'exécution rendu possible par l'atteinte d'un certain seuil de maturité des fonctions). À présent, ces indices déjà visibles vont pouvoir nous éclairer sur la suite que l'on peut attendre de l'organisation, sur les éventuels risques qui peuvent en émerger ou en émergent déjà et enfin sur la nature de ce que serait une redéfinition pertinente et possible de l'organisation.

### **3.2 Une décentralisation qui pose autant de questions qu'elle n'en résout**

Il s'agit de voir dans ce point les risques qui émergent d'ores et déjà des nouvelles formes organisationnelles adoptées récemment et qui sont les prémices de l'organisation de demain. Ils sont importants parce qu'ils représentent un faisceau d'indices qui nous révèle bien des informations sur l'avenir de l'organisation et les pistes de réorientation qu'il serait encore temps d'effectuer.

#### **3.2.1 La promesse d'une organisation plus efficace**

Parmi les choix organisationnels effectués pour atteindre l'objectif de décentralisation, répondant lui-même, rappelons-le, à une double nécessité concurrentielle et de réduction des coûts, de nombreuses défaillances du modèle actuel pourraient

---

<sup>58</sup> Fabien Mariotti. « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux » pp. 711-737, *Revue française de sociologie*, vol. 45, no. 4, 2004.

effectivement être comblées. C'est ce qu'il faut d'abord rappeler avant d'évoquer les risques que représentent ces choix.

C'est en tout cas ce qui est promis par le discours managérial qui met en oeuvre ces transformations. Si nous utilisons le terme promesse, c'est pour faire écho à la notion "d'idéal" que nous avons déjà vu avec Marie-Anne Dujarier. Il y a, dans toute conduite du changement, dans toute présentation stratégique, une certaine idéalisation du discours. Quand l'hyperbole n'est pas de mise, c'est au moins un discours prometteur, sinon enchanteur qui est mis en oeuvre. Si c'est d'abord pour espérer embarquer les collaborateurs et susciter l'adhésion, cela ne signifie pas que tout est à rejeter. Au contraire, nous avons la conviction que la décentralisation apporte des solutions majeures aux défaillances du modèle actuel. Nous avons montré ces défaillances et les raisons supposées de leur existence tout au long de ce travail. Or à bien des égards, un allègement de la Holding, un fonctionnement plus transversal et des méthodes par projets semblent à même de fluidifier les relations de travail, d'alléger certains processus aujourd'hui encombrants et en définitive améliorer la performance.

Une acculturation au digital et aux méthodes de management agiles aurait d'abord beaucoup à apporter à une organisation aujourd'hui très procédurale, dans une culture bancaire peu habituée à l'innovation et dont la taille du groupe Crédit Agricole n'a que peu favorisé les synergies entre entités. Aussi, la déconnexion des réalités opérationnelles reprochées à la Holding ne pourrait que connaître une amélioration en décroissant les relations de travail et en travaillant par groupes de projets, chaque participant étant issu d'entités et de métiers différents. La distance aujourd'hui fondamentale qui persiste entre Holding et filiales pourrait se réduire par l'implication d'acteurs variés.

Dans ce que Christophe Dejours appelle la "psychodynamique de la reconnaissance"<sup>59</sup>, et qui consiste en l'analyse des facteurs de reconnaissance au travail, on trouve selon lui deux catégories majeures : le *jugement sur l'utilité*, et le *jugement de beauté*. Si le premier fait fonctionner l'argument de la rentabilité, de la performance et de l'utilité d'un salarié pour reconnaître son travail, le second fait appel à la conformité du travail avec les règles, à la "beauté du geste", "l'élégance de l'ouvrage", au "beau métier". Comme le note Dejours, ce jugement est "le plus précis, le plus subtil, le plus sévère et le plus précieux". En effet, le jugement sur la beauté du travail est peut-être moins rationnel mais plus prometteur, plus enchanteur, et plus capable de mobiliser. C'est ce qui explique à notre sens que les discours managériaux présentent tout changement sous l'angle de la beauté et non de l'utilité, ou bien que de manière marginale. Ainsi, un plan de réduction des charges et des postes n'est pas présenté comme une nécessité d'être plus rentable mais comme

---

<sup>59</sup> Christophe Dejours, « La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition », pp. 15-27, *Travailler* vol. 25, no. 1, 2011.

l'occasion "d'optimiser les équipes" et "de faire fonctionner les synergies". Ce discours managérial est plus mobilisateur. En un sens, il nous permet de ne pas nous focaliser uniquement sur l'objectif économique et de nous ouvrir aux autres atouts d'une réorganisation.

C'est bien le cas dans les transformations qui sont à l'oeuvre dans le groupe Indosuez. Une tendance à la décentralisation a beaucoup à apporter à un modèle centralisé qui a montré ses limites voire même ses paradoxes. Toute la question est de savoir non seulement si l'organisation est préparée et est prête pour cela, et d'autre part si la décentralisation ne va pas créer de nouveaux paradoxes en résolvant les premiers.

### **3.2.2 Une décentralisation amorcée qui laisse déjà apercevoir de nouveaux risques**

#### **3.2.2.1 Un potentielle surcharge de travail**

Comme nous l'avons montré précédemment, les moyens qui sont employés ne sont ni des solutions évidentes et uniques, ni toujours idéalement rationnels, ni même encore toujours réalisés au bon moment. C'est en partie dans la précipitation, quand l'occasion se présente, que l'on instaure une double casquette, que l'on ne remplace pas un poste jugé accessoire... Ces mécanismes de décisions contingentes ou opportunistes ont forcément des conséquences négatives sur l'efficacité des formes organisationnelles et des relations de travail. Regardons de plus près le cas des *double acting role* déjà en place.

Le défaut le plus visible de ce choix atypique est la surcharge de travail. Cela semble évident, mais le collaborateur qui supporte un double périmètre multiplie sa charge de travail. Ce n'est pas exactement par deux, bien sûr, puisqu'il est capable de dupliquer des actions qu'il a élaborées sur un seul périmètre. Ce mécanisme est d'ailleurs présenté comme le principal atout de la double casquette. On parle d'économies d'échelle, de synergies, on explique que le collaborateur puisera des idées d'un périmètre pour les appliquer sur un second, qu'il fera enfin la liaison entre stratégie et opérationnel. Tout cela n'est pas faux, et constaté au quotidien. Mais est-ce vraiment tenable en termes de charge de travail ? À l'observation, il nous semble que cela ne le soit pas. La DRH, qui porte une double casquette en des lieux séparés (Paris et Montrouge) où elle se rend en alternance chaque jour, doit réaliser, au-delà des horaires et des complications logistiques que cela implique, une scission paradoxale entre une pensée globale et une pensée localisée. Les deux équipes, rattachées à la même personne, ne travaillent que peu ensemble.

L'accessibilité de la DRH est compromise et peut ralentir les sujets en cours. Malgré toute la bonne volonté des collaborateurs en double casquette, il semble que le temps manque tout simplement. Les agendas sont remplis pour plus de huit mois, les horaires de rendez-vous quasiment introuvables sur une journée... La question de la faisabilité des doubles casquettes se pose, surtout sur le long terme. Il faudrait étudier cet aspect par le biais d'interviews sur le temps long pour en avoir le coeur net. Mais la question se pose du caractère durable du dispositif qui semble bien amené à se généraliser puis à se pérenniser. C'est qu'il est attrayant, du point de vue des économies (d'autant plus qu'il concerne à ce jour des postes coûteux) comme des synergies qu'il permet effectivement de réaliser et que nous ne nions pas.

### **3.2.2.2 Un risque de conflits d'intérêts**

Une seconde question majeure se pose, plus sur le fond que sur la forme cette fois. Il s'agit des potentiels conflits d'intérêts, à différents niveaux, qui peuvent être causés par un double acting role. Nous disions justement ci-dessus que l'inspiration que donne au collaborateur en double casquette sa connaissance d'un périmètre pour en nourrir le second est une qualité évidente de ce modèle. Mais l'effet bénéfique peut s'inverser lorsque la connaissance d'un périmètre restreint la vision du collaborateur en question, qui devait être globale, voire même le conduit à des choix orientés. Nous ne saurions dire que c'est le cas aujourd'hui, mais là encore c'est un point d'attention qui doit être étudié puisque le dispositif tend à se pérenniser.

Rappelons d'abord que le bonus, soit la part variable de la rémunération, est discrétionnaire. Il est à la main des managers. C'est une spécificité dans la politique de rémunération que Indosuez partage avec quelques autres banques et entités du Crédit Agricole et sur laquelle nous ne nous attarderons pas. Le bonus peut constituer une part importante de la rémunération (jusqu'à 30% dans certains cas). Il n'est pour autant pas parfaitement corrélé à l'atteinte des objectifs. Disons qu'il ne s'agit pas d'une science exacte, et que les bonus peuvent varier sans une véritable justification appuyée. Quant au fonctionnement global de la campagne des bonus, c'est à la Holding qu'est fixée une première enveloppe pour tout le groupe. Ensuite, une enveloppe est déterminée par entité. C'est ensuite avec cette enveloppe que chaque entité reprend la main et à la liberté de la répartition qu'elle en fait. Nous interrogeons donc un conflit d'intérêt qui nous semble direct : si un membre du comité de direction est en double casquette entre une filiale et la holding, ne peut-il pas peser dans la répartition des enveloppes entre les entités pour espérer grossir celle de son entité ? En entretien, on nous répondra que "le process est quand même assez cadré et laisse peu de place à la subjectivité". Il existe en effet des formules, et un

processus de validation relativement solide qui, de surcroît, est finalement validé par le directeur général. Pourtant, l'Inspection Générale venue auditer les pratiques organisationnelles en début d'année 2019 confirme un point de vigilance sur ce qu'elle nomme elle-même des *"conflits d'intérêts potentiels"* <sup>60</sup>. La question mérite donc d'être posée et ne doit pas nous faire conclure à une quelconque absurdité du modèle mais plutôt rappeler qu'il doit être compensé d'un meilleur équilibre des pouvoirs.

Les dirigeants à qui s'appliquent les doubles casquettes ne sont d'ailleurs pas sans le savoir. Déjà, en 2018, lorsque la fonction Paie est passée sous le contrôle d'une collaboratrice de la filiale française pour le compte de la population de la Holding (cinquante personnes), et donc à une époque où les doubles casquettes de directions ne sont pas encore établies, une mise en garde par le DRH de l'époque lui-même est établie lors d'un comité social et économique (CSE). Dans le procès verbal du comité annonçant la décentralisation de cette fonction on peut lire : *"[Le DRH] explique également que la gestion de la paie des collaborateurs de la Holding sera confiée à une personne dédiée chez Indosuez France (Mme X). Mme X ne sera pas impliquée de quelque façon que ce soit dans la gestion de la paie des collaborateurs d'Indosuez France afin de respecter le principe de séparation des fonctions et éviter ainsi toute situation de conflits d'intérêts."*<sup>61</sup>.

D'autres conflits d'intérêts sont envisageables sur divers sujets. Outre les enveloppes bonus ou la gestion de la paie, on peut penser aux attributions budgétaires, aux clés de répartition qui pondèrent la facturation faite par la Holding aux différentes entités, ou encore la gestion de carrière. Car quoi qu'il en soit, la double casquette crée, au-delà d'une asymétrie des intérêts, des relations affinitaires indéniables, une meilleure connaissance humaine d'une partie seulement du groupe qui, de fait, peut être favorisée dans la gestion des carrières, des mobilités, ou encore des rémunérations et des primes. Finalement, toute action consistant en un arbitrage entre plusieurs filiales et étant nécessairement plus favorable pour l'une et moins pour l'autre nécessite une vigilance particulière en termes d'équité.

Il faut bien reconnaître, et nous l'avons dit dès le début de ce travail, qu'une Holding centralisatrice a des avantages évidents pour prévenir, surveiller, contrôler et sanctionner. Le surplomb vis-à-vis de l'organisation d'une telle entité centralisatrice a l'avantage de faciliter le contrôle et par conséquent toute action de décentralisation, et d'autant plus lorsqu'elle est quelque peu précipitée, court le risque de créer de nouvelles défaillances et de nouveaux déséquilibres, au premier rang desquels les conflits d'intérêts.

---

<sup>60</sup> Nous n'avons pas eu accès aux résultats et recommandations de l'audit. Ces informations sont oralement rapportées.

<sup>61</sup> Voir Annexe n°6: Extrait du procès verbal du Comité Social et Économique du 28 septembre 2018

### 3.2.2.3 Un délitement culturel prévisible et peu souhaitable

Comme nous l'avions annoncé en introduction, nous souhaitons adopter une approche que l'on pourrait qualifier de culturelle. Elle s'impose ici parce que plusieurs facteurs proprement culturels se présentent d'une part comme des obstacles aux changements actuels de décentralisation, d'autonomisation des filiales et des salariés et d'autre part comme des risques, notamment d'une perte de contrôle par rapport à la situation centralisée et maîtrisée d'aujourd'hui. Pour questionner ces notions de culture d'entreprise et de culture commune, il nous faut d'abord revenir sur ce que recouvrent ces termes dans le discours managérial.

Denys Cuhe nous aide à retracer l'apparition de la notion de culture dans le monde de l'entreprise<sup>62</sup> ; notion qu'il nous faut rappeler avant de voir pourquoi nous souhaitons la passer au prisme d'Indosuez. Elle émerge dans les années 1980, aux Etats-Unis, et d'abord dans le discours managérial (et non dans la littérature scientifique). Si elle s'inspire des courants anthropologiques sur la culture déjà existants, elle n'en emprunte en fait que les éléments qui servent son intérêt (soit l'identification d'une culture claire et délimitée, à des visées communicationnelles ou de performance). Sous cette première forme, la notion de culture d'entreprise va se présenter comme une culture relativement homogène d'une part, et qui s'imposerait à l'individu d'autre part. Cette conception caricaturale et déterministe sera renversée avec les approches de Renaud Sainsaulieu qui introduira l'idée de cultures hétérogènes (il en définit quatre grands types idéaux) et de Philippe d'Iribarne qui ajoute quant à lui l'idée d'une influence permanente de l'environnement (notamment national) sur les cultures d'entreprise ce qui fait obstacle *de facto* à une conception figée et déterministe de la culture d'entreprise. Enfin, pour échapper à une conception déterministe de la culture d'entreprise que les salariés subiraient de plein fouet, arrivant sans bagage dans l'entreprise, nous pouvons aussi invoquer Michel Crozier dont une grande partie de l'oeuvre consiste à montrer l'appropriation par les salariés des processus, des règles, des jeux d'acteurs et donc aussi des cultures diffusées par l'organisation. Par-là, la culture est en construction permanente. Si cela n'empêche pas à des socles communs de valeurs, de codes sociaux ou de normes de se mettre en place, il faut garder à l'esprit que ceux-ci sont en constante évolution et qu'une réciprocité existe entre la "culture d'entreprise" et les salariés qui la vivent et la font vivre.

L'autre point intéressant à relever dans l'actualité plus récente encore du concept de culture d'entreprise est l'idée selon laquelle les cultures sont aujourd'hui de moins en moins associées aux professions, comme ça a longtemps été le cas. Si on parlait de cultures de métiers, ou encore de cultures de classes dans certains cas, il semble aujourd'hui que l'on

---

<sup>62</sup> Denys Cuhe, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Editions La Découverte, 2010.

considère plutôt l'individu comme culturellement influencé par l'organisation et non pas seulement par sa profession. C'est là encore ce qui permet de définir les contours, bien que non hermétiques, d'une idée de culture d'entreprise qui soit, faute d'être homogène, au moins commune aux individus. Et c'est ce point qui nous intéresse : comprendre ce qui fait culture commune, comme nous allons le voir, que ce soit au sein d'Indosuez ou du secteur bancaire par exemple.

Nous pouvons à présent évoquer le premier aspect culturel que nous souhaitons étudier, soit l'idée selon laquelle la tendance à la décentralisation qui s'est mise en place fait courir un risque à l'unité de l'organisation. Nous l'avons cité parmi les motifs inhérents à la création de la Holding : le développement d'une "culture commune" était apparue à l'époque comme indispensable. Moins de 15% des effectifs du groupe Indosuez sont français, et les filiales sont dispersées sur différentes parties du globe. À la distance géographique s'ajoutent les différences culturelles d'une part, et la difficulté d'entretenir un sentiment d'appartenance unique d'autre part. Le groupe Indosuez tente de développer et d'introduire dans toutes ses filiales une certaine culture et une connaissance du groupe dans son ensemble. Mais la tâche est rude tant les activités sont éloignées et les métiers différents. Et cet objectif de culture commune, qui ne date donc pas d'hier, ne semble aujourd'hui pas atteint. En effet, dans l'enquête IER 2018 que nous avons déjà citée au cours de ce travail, on constate un plus grand sentiment d'appartenance au groupe Crédit Agricole qu'au groupe Indosuez lui-même<sup>63</sup>. C'est dire que la tâche d'une construction culturelle unique pour Indosuez n'a pas été parfaitement accomplie et que le groupe Crédit Agricole y réussit mieux encore que Indosuez, pourtant maison mère directe des filiales.

Comment expliquer ce contraste surprenant ? Il témoigne peut-être du manque de communication et de clarté sur l'organisation cible, que nous avons évoqué tout au long de ce travail, dans la mise en place de transformations pourtant majeures. Les collaborateurs sont d'ailleurs bel et bien dans la demande et témoignent de cette carence de communication, comme le relève un autre procès verbal de CSE : *"Le CSE revient sur sa demande du précédent CSE que lui soit présentée une "Big Picture" des projets de réorganisation de la Holding [...]. Le CSE insiste sur l'opportunité que constituerait une communication directe aux collaborateurs dont nombre s'interrogent à propos de ces évolutions"*<sup>64</sup>. Mais quoi qu'il en soit ce contraste nous montre en tout cas qu'il est difficile de construire une identité propre pour le groupe Indosuez.

---

<sup>63</sup> Annexe n°3: Extrait de la synthèse de l'enquête d'engagement menée après des collaborateurs du groupe Indosuez en 2018

<sup>64</sup> Voir Annexe n°6: Extrait du procès verbal du Comité Social et Économique du 28 septembre 2018

Mais cette tâche, déjà inachevée, risque fortement de rencontrer de nouvelles difficultés plus grandes encore avec les tendances actuelles à la décentralisation. Ce mouvement pourrait conduire les filiales à retourner vers l'autonomie qu'elles ont toujours revendiquée et à renforcer leur identité en dehors de toute appartenance au groupe. Le risque de voir renaître des banques individuelles séparées et une organisation en silos doit être sérieusement envisagé pour conduire les changements d'aujourd'hui. Notamment, la direction de la communication devient dans cette perspective la clé de voûte de l'identité du groupe. Pourtant, comme nous l'avons rappelé dans ce travail, cette même fonction est la première à avoir été placée sous le modèle de la double casquette, qui présente les risques que nous connaissons.

La décentralisation fait donc connaître un risque majeur pour la culture et l'identité du groupe, d'autant plus qu'elle est déjà fragile. Comme nous l'avons analysé dans cette troisième partie, la Holding peut être considérée comme un véhicule ayant permis à l'organisation de passer d'une phase "projet" à une phase "d'exécution". Ainsi, les dirigeants se reposent-ils peut-être sur une identité qu'ils jugent désormais acquise et qui pourrait passer à un stade d'exécution plus souple. Mais les bénéfices apportés par les huit années d'existence de la Holding sont à appréhender avec précaution. Nous pensons à l'inverse qu'une culture commune et une identité du groupe ne sont ni achevés, ni éternels, et l'organisation, toujours en mouvement, ne saurait avoir atteint un stade définitif en la matière.

Notons au passage que le mythe de ce qu'on pourrait appeler un "effet cliquet"<sup>65</sup> organisationnel est probablement la cause de nombreuses pertes pour l'entreprise (en termes de cultures, de compétences, d'infrastructures... et donc finalement de budgets). Expliquons-nous : après avoir investi solidement dans un domaine, les dirigeants aiment imaginer qu'il est acquis immédiatement, et celui-ci sort aussitôt du champ des priorités. Ils s'y désinvestissent alors massivement, créant rapidement une nouvelle fragilité sur laquelle il faudra en fait revenir avec peut-être plus de moyens encore. Ce biais, entretenu par le discours managérial d'urgence et de compétitivité qui règne dans les entreprises, fait obstacle à une stratégie saine et de long terme. Il revient à ne faire que réparer localement et provisoirement des trous dans un filet qui se fragilise toujours plus dans l'ensemble et coûtera à terme de plus en plus cher à être renouvelé.

---

<sup>65</sup> James S. Duesenberry, *Income, Saving and the theory of consumer behavior*, Harvard University Press, 1949.

Ce concept est développé par James S. Duesenberry. L'auteur l'utilise dans le champ économique pour désigner un mécanisme, inspiré de l'horlogerie, selon lequel un retour en arrière est impossible après le dépassement d'un certain stade. On peut appliquer ce concept à la consommation des ménages: rarement une consommation sera réduite, pour des raisons d'habitudes, d'engagements pris et de statuts sociaux.

Dans ce point, nous venons de penser une idée de la culture d'entreprise comme caractérisant le groupe Indosuez spécifiquement. Cette culture serait faite de valeurs, d'habitudes de travail, d'un langage particulier... Comme nous l'avons vu, elle peine déjà à se structurer autour d'un socle commun et à se dessiner clairement. Ainsi, un bouleversement fondamental de l'organisation comme celui qui se prépare progressivement et qui consiste à toucher aux piliers majeurs de cette culture (hiérarchie, procédure, longs parcours de validation...) ne semble pas anodin dans une entreprise qui n'est même pas encore unifiée. La Holding, qui jouait quelque part un rôle fonctionnel d'entretien et de construction de ce socle, fait courir le risque à l'organisation, en se délitant, de retourner à des cultures hétérogènes voire hermétiques les unes aux autres, ce qui jouerait un rôle clé dans l'efficacité des relations de travail.

### **3.2.3 Peut-on passer outre la culture bancaire ?**

L'autre approche culturelle que nous souhaitons mener ne fait cette fois non pas appel à une idée de culture d'entreprise (du groupe Indosuez), mais à une culture du secteur bancaire en général qui est aussi prégnante, sinon même plus pesante encore, dans les habitudes, les normes et les comportements des individus.

En dehors de la culture d'entreprise spécifique à Indosuez, nous pouvons donc remonter encore d'un niveau pour parler d'une culture beaucoup plus clairement identifiée et dans laquelle Indosuez s'insère : "la culture bancaire". Ce terme est souvent utilisé, et recouvre bel et bien est une réalité. Si elle n'est là encore ni close, ni déterminante, ni homogène, la culture bancaire est suffisamment répandue et répétée pour que l'on puisse en établir une esquisse. Nous pourrions dire qu'elle est fortement marquée par l'habitude - sinon le culte - de la procédure. La rigueur imposée par la réglementation se diffuse aux habitudes de travail et accroît l'exigence de formalisme (dans les livrables, mais aussi dans les processus de validation). Pour répondre aux demandes de l'Inspection Générale<sup>66</sup>, des cabinets d'audit externes ou des autorités de contrôle, un ensemble de directives et de procédures a été constitué et formalisé par la Conformité. Il décrit avec une précision frappante le déroulé d'un processus. Par exemple, la procédure du recrutement<sup>67</sup> détaille comment doit se tenir l'entretien avec un candidat, quels outils utiliser pour la diffusion des

---

<sup>66</sup> L'Inspection Générale est une équipe d'audit interne dédiée qui étudie la conformité des entités du Crédit Agricole. Elle concerne tous les métiers et inspecte tout type de fonctionnement pour détecter des anomalies et poser des recommandations en conséquence. L'Inspection Générale est systématique dans les groupes du secteur bancaire.

<sup>67</sup> Voir Annexe n°8: Procédure recrutement (Holding).

offres, les informations à recueillir, la manière de les conserver ou encore les réponses à adresser aux candidats dans chaque cas.

Ce type de procédure nous rappelle une spécificité de la culture bancaire, son formalisme, son exigence et son habitude de la procédure. Il faut ajouter à cela un élément commun aux grands groupes : l'épaisseur des processus hiérarchiques de validation. Au-delà d'une simple "culture d'entreprise", les couches hiérarchiques créent des habitudes intériorisées qui déterminent largement les pratiques de travail. Par ailleurs, et comme nous l'avons rappelé précédemment, les carrières se font toutes entières au sein du groupe, que ce soit au sein de Indosuez ou du Crédit Agricole. L'ancienneté moyenne est relativement élevée. De plus, l'Histoire du groupe Crédit Agricole et finalement plus encore celle de Indosuez sont très présentes, jusque dans le nom de ce dernier comme nous le faisons remarquer. Tous ces éléments militent en faveur d'une "culture", au sens large, très ancrée, qui devrait être très forte. Les repères sont nombreux, sinon même les valeurs, bien que variant d'un salarié à l'autre.

De plus, tous ces éléments culturels, qu'ils proviennent tantôt du secteur bancaire lui-même, tantôt d'une culture qui serait propre à Indosuez, créent des habitudes. Et au-delà de la culture à proprement parler, ce sont ces habitudes qui se diffusent et, si elles ne sauraient être déterminantes sur les comportements des individus, elle les influencent largement. Pour ne prendre qu'un exemple, il existe un certain défaitisme voire un certain fatalisme face à la lourdeur hiérarchique et à la culture procédurale bien ancrée. Il peut pousser certains collaborateurs, sur la base d'une mauvaise expérience passée, à ne plus entreprendre certains types de projets, persuadés que l'organisation s'y opposera. Ces situations de blocages mènent au *statu quo* et doivent souvent attendre l'arrivée d'un nouveau collaborateur sur le poste pour voir certains sujets reprendre du service. Le manque de communication dans ces cas s'aggrave, et l'immobilisme fait son apparition. On est alors typiquement dans une situation qui peut poser problème face au changement. Le défaitisme des acteurs ou le poids de la culture passée et intériorisée pourrait anéantir toute tentative de mettre en oeuvre un mouvement radical dans l'organisation, comme c'est le cas aujourd'hui progressivement. Et précisément, en cherchant à décentraliser d'une part, et à favoriser les travaux "en mode projet" (selon l'expression consacrée), les dirigeants perturbent bien deux piliers des habitudes des collaborateurs du groupe : la hiérarchie et la procédure. Indosuez, comme beaucoup d'autres organisations financières ou bancaires, cumule des habitudes et des attitudes ancrées qui peuvent apparaître comme des obstacles au changement. D'autant plus lorsqu'il s'agit de décentraliser, d'autonomiser et de faire fonctionner des organisations plus transversales.

Notons bien que ce constat n'est pas ignoré des dirigeants qui l'ont pris en compte dans leur stratégie. Nous le verrons très bientôt dans la suite de ce travail en nous

intéressant aux discours et aux orientations de la nouvelle équipe Digital et Innovation, qui semble bien déterminée à surpasser cette véritable “culture bancaire”, bien que l’expression demeure caricaturale, pour espérer installer une nouvelle forme d’organisation.

\*\*\*

En l’état, l’organisation est-elle prête à fonctionner en transversal, à se décentraliser et à affronter les transformations à l’oeuvre ? C’est la question que nous nous posons tout au long de cette partie. À bien des égards, les différents facteurs culturels identifiés nous semblent se présenter plutôt comme des obstacles que comme des atouts. De plus, en cherchant à résoudre les nombreuses défaillances du modèle centralisé, que nous avons étudié dans deux premières parties de ce travail, les dirigeants commettent néanmoins déjà certaines erreurs qui sont autant de points d’attention où il s’agira d’être vigilant à l’avenir afin de ne pas répéter ni les erreurs du passé, ni d’en développer de nouvelles qui pourraient un jour mettre en échec le modèle organisationnel choisi.

### **3.3 Comment redéfinir le modèle ?**

Nous arrivons à un stade de ce travail qui nous permet de nous poser concrètement la question de la redéfinition des modèles organisationnels pertinents pour le groupe. En effet, après avoir étudié les raisons d’être des modèles précédents (Holding / Filiales), leurs faiblesses, les motifs de leur remise en cause et les alternatives effectivement choisies aujourd’hui, il nous est permis d’espérer établir quelques pistes sur la manière dont s’exerce (ou pourrait s’exercer) une véritable reconsidération de l’organisation.

#### **3.3.1 “Qu’est-ce qu’une activité stratégique ?”**

Quand on regarde les choix organisationnels aujourd’hui effectivement déjà mis en place, la question qui semble finalement se poser pour piloter la réorganisation est la suivante : “Quel est le degré stratégique d’une activité ?” et donc nécessairement “Qu’est-ce qu’une activité stratégique ?”. C’est d’ailleurs ce que relève un collaborateur que nous avons interviewé<sup>68</sup>. Il nous fait remarquer qu’en choisissant les lignes métiers qui doivent adopter un modèle centralisé et celles qui peuvent être “mises en réseau” dans l’organisation, les dirigeants répondent à cette question. Mais elle est loin d’être évidente.

---

<sup>68</sup> Entretien n°4, collaborateur de l’équipe “Risques”, Mars 2019.

Notamment, il est bien compréhensible qu'un collaborateur ne saurait accepter aisément que son activité ne soit pas stratégique. Si nous postulons que c'est implicitement bien cette question qui se pose lors de la mise en réseau d'une activité (par le biais des doubles casquettes par exemple), cela explique les craintes, les rejets et les critiques qui ont émergé lors de ces évolutions.

En réalité, la question n'est pas dénuée de sens : juger une activité moins stratégique qu'une autre ne signifie pas qu'elle est inutile. La politique et le pilotage d'une stratégie sont nécessairement une forme de gestion des priorités. Le sujet réside plutôt dans la manière et la clarté des choix effectués, ainsi que dans la pédagogie qui les accompagne. Or en la matière c'est l'absence d'une organisation cible qui frappe à nouveau.

Pour l'illustrer, prenons la "mise en réseau", par le biais d'une double casquette, de l'équipe communication groupe au sein de l'entité française. L'équipe constituée de trois personnes à la Holding a été mutée dans les locaux d'Indosuez France pour administrer dès lors deux périmètres : la France et le groupe. Dans les procès verbaux de CSE et dans la communication qui a été faite à l'occasion de leur mobilité, on pouvait lire que la mobilité a été "réalisée et acceptée" et que les mouvements ont été "volontaires". Par ailleurs, les arguments avancés notamment dans les comités sociaux et économiques pour lesquels nous disposons de procès verbaux évoquent essentiellement la possibilité de réaliser des économies : "*Ce transfert permet d'économiser 1 ETP pour Indosuez Groupe*"<sup>69</sup>. Cette mobilité n'a pas toujours été bien vécue, pas plus que la manière dont elle a été présentée. Et on peut le comprendre : les collaborateurs mutés auraient préféré une justification plus stratégique. La communication en la matière à son importance. Et c'est bien la preuve que le jugement du degré stratégique d'une activité n'est pas inacceptable. Au contraire, il relève d'une clarté qui permet à chacun de situer son impact sur l'organisation. Une justification purement économique, qui n'avance aucun avantage de la double casquette ou aucune disposition propice à l'innovation, court le risque de frustrer des collaborateurs réduits à l'état de *ressources*, interchangeables et réductibles.

En définitive, c'est donc la question du degré stratégique qui se pose et qui pourrait bien guider la systématisation des doubles casquettes, et orienter la décentralisation qui a débuté. Elle permettra de définir les contours de cette décentralisation. Jusqu'où aller ? Quelles fonctions doivent rester centralisées ? Comment décentraliser une activité en fonction de son rôle stratégique ? On ne peut pas user d'une même double casquette pour une fonction RH, une fonction Communication et une fonction Finance. On le voit d'ailleurs bien : entre la double casquette de la DRH et celle de la communication, des différences s'appliquent. La DRH alterne son lieu de présence entre deux équipes géographiquement

---

<sup>69</sup> Voir Annexe n°6: Extrait du procès verbal du Comité Social et Économique du 28 septembre 2018

séparées. Les périmètres de ses équipes sont parfaitement distincts. La Directrice de la Communication regroupe quant à elle en un même lieu deux équipes rassemblées qui travaillent ensemble et dont les périmètres sont plus poreux. On peut y voir un intérêt : en communication, le fruit du travail d'une équipe pour le périmètre "France" peut se dupliquer au "Groupe" après des ajustements, là où le travail de l'équipe RH "Groupe" ne saurait s'appliquer à l'activité RH d'une filiale, plus opérationnel et concernant la gestion de personnels bien distincts. On voit donc bien qu'après s'être posé la question "Faut-il décentraliser ou non?", il faut s'en poser une plus détaillée, "Comment décentraliser une fonction en exploitant ses atouts et ses contraintes ?"

Enfin, si la question qui se cache derrière la planification du changement aujourd'hui est le degré stratégique des différentes fonctions, qu'entend-on par-là ? D'une entreprise à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'une période à l'autre, on peut juger qu'une activité est stratégique si elle est garante du climat social, ou bien des résultats financiers de l'entreprise, ou bien encore de la maîtrise du risque de réputation ... Juger du caractère stratégique, c'est-à-dire crucial, d'une fonction est une véritable question que doivent se poser les dirigeants. Ils doivent questionner les finalités de leur activité pour définir ce qui est acceptable, ce qui est prioritaire et les périmètres sur lesquels ils doivent se révéler intransigeants.

En somme, la question du degré stratégique d'une fonction est donc loin d'être absurde pour piloter intelligemment une réorganisation, y compris lorsqu'il s'agit de savoir ce qu'il est possible de décentraliser ou ce qui nécessite d'être centralisé, par exemple par le biais d'une Holding. Pour y répondre, les dirigeants doivent définir ce qu'ils entendent par une fonction stratégique et établir leur degré d'exigence sur chacune de ces fonctions. Ce n'est qu'après avoir clarifié ce diagnostic qu'il sera possible de savoir ce qui peut être décentralisé, et surtout de quelle manière.

### **3.3.2 Des acteurs aux rôles renouvelés**

Nous avons beaucoup parlé de décentralisation, par le biais essentiellement de doubles casquettes et de projets globaux répartis sur plusieurs filiales. Mais il s'agit là d'une phase de changements, de transformations. Quid de l'après ? La Holding n'a-t-elle qu'un rôle de pilote du changement ? Si nous avons postulé qu'elle n'était pas amenée à disparaître, contrairement à ce qui a pu être envisagé par les collaborateurs, il nous faut alors comprendre son nouveau rôle, au-delà de sa mission actuelle de mise en oeuvre de la décentralisation ou d'experte en réduction des économies.

Comme nous l'avons analysé dans la première partie de ce travail, la Holding a jusqu'ici eu du mal à trouver son équilibre. Cette difficulté est liée à l'ambiguïté initiale de son statut, et s'est perpétuée dans toutes les contradictions et impasses que nous avons étudiées ensuite dans la seconde partie de ce travail. Et si les dirigeants étaient en train de clarifier enfin ce rôle ? Entre prescripteur et travailleur, entre prestataire des filiales et pilote de groupe, la Holding ne se positionnait pas clairement. La décentralisation terminée, elle pourrait découvrir une troisième voie qui constituerait son nouveau rôle : celui d'organisateur.

G. de Terssac développe la notion de "travail d'organisation". Pour lui, le travail d'organisation est *"une production normative, résultant de la mobilisation d'acteurs multiples, confrontés à la nécessité d'inventer des solutions singulières, face à des problèmes particuliers; l'action est alors tournée vers la fabrication d'un ordre social collectif"*<sup>70</sup>. Marie-Anne Dujarier reprend ce concept pour y définir trois strates où s'exerce le travail d'organisation : les dirigeants, qui font un travail d'organisation d'ordre politique, les managers qui font un travail de traduction, et les travailleurs qui font un travail d'adaptation aux spécificités locales et surtout techniques. Ces trois formes de travail d'organisation viennent s'ajouter au travail réalisé des individus. Elles peuvent représenter une certaine charge mentale, mais aussi faire appel à des compétences distinctes des compétences opérationnelles. On doit donc pouvoir les formaliser, mais aussi les développer pour en faire des moyens d'organisation et d'atteinte des objectifs.

Pourquoi cela nous intéresse-t-il pour l'avenir du rôle de la Holding ? Arrivé au terme d'une décentralisation qui aura été progressive, et en considérant que la Holding n'est pas amenée à disparaître ni même nécessairement à être réduite à une pure instance de contrôle, elle devra savoir se positionner vis-à-vis de ses filiales comme de sa maison mère pour conserver une légitimité. L'orchestration du travail d'organisation pourrait dès lors bien apparaître comme l'expertise d'une Holding qui seule peut se spécialiser dans ce travail et dispose d'une vue générale sur l'organisation pour y parvenir.

Nous avons peu parlé du travail de Fabien Mariotti sur les entreprises en réseaux jusqu'ici, alors même qu'il a beaucoup inspiré la manière dont nous avons compris l'organisation sur laquelle nous travaillons. Dans *Les entreprises en réseaux*<sup>71</sup>, Mariotti

---

<sup>70</sup> Gilbert de Terssac, « 4. Théorie du travail d'organisation » pp. 97-121, *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Presses Universitaires de France, 2011.

<sup>71</sup> Fabien Mariotti. « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux » pp. 711-737, *Revue française de sociologie*, vol. 45, no. 4, 2004.

définit les contours, les objectifs et les intérêts d'un modèle d'organisation "en réseau", c'est-à-dire une entreprise qui externalise la plupart des activités de sa chaîne de valeur. En opposition à "l'entreprise intégrée" classique du modèle industriel, l'entreprise en réseau est quant à elle éclatée, dispersée entre plusieurs sous-contractants et pilotée par un groupe restreint qui s'assure dès lors de la coopération et de la mise en oeuvre de tous ces acteurs. Le "siège", l'organisation "coeur" devient alors dans ce cas un "animateur du réseau". Son coeur de métier, sa compétence propre devient dès lors la gestion politique du réseau. Ainsi, outre un clin d'oeil à notre définition initiale de la Holding comme "holding animatrice", mais sous un sens renouvelé, nous pouvons dresser un parallèle plus élargi encore avec notre cas chez Indosuez. Expliquons-nous.

Nous avons parlé de décentralisation parce que l'externalisation était un concept trop fort, les activités restant finalement toujours au sein du groupe, dans les filiales. Mais le modèle reste très similaire, on est désormais en présence d'un réseau complexe d'acteurs, de filiales, de projets qui s'entrecroisent. Certaines activités centrales sont "mises en réseau" au sein des filiales. Les activités opérationnelles sont "externalisées", mais auprès des filiales, jugées plus préparées pour les réaliser, et cette forme d'externalisation permet à la Holding de se recentrer sur son coeur de métier, qu'elle juge dès lors plus stratégique ou animateur. Il y a donc une grande proximité avec le modèle de F. Mariotti. Dans la suite de son analyse, il s'intéresse au rôle de donneur d'ordres du siège et des dirigeants, et dans notre cas donc, de la Holding.

Deux de ses analyses sont intéressantes à relever pour notre étude. D'abord, il explique « *qu'il n'est pas exagéré d'affirmer que le coeur de métier d'un donneur d'ordres aujourd'hui renvoie au travail d'organisation, d'arbitrage, de cadrage des activités externalisées* ». Il parle de « *capacité politique à nouer à et gérer des relations* », et conclut que « *la compétence de gestion et de pilotage d'une chaîne d'activités distribuées doit compter parmi les principales compétences résiduelles d'une firme ayant choisi de « se recentrer sur son métier de base » en externalisant la plupart de ses fonctions traditionnelles (conception, fabrication, commercialisation, etc.). En un mot, ce « savoir faire faire » ne peut être délégué à personne !* ». C'est ce dernier point qui attire particulièrement notre attention. La Holding sera dès demain une organisation en "tête de réseau" pour reprendre le terme de Mariotti. À ce titre, elle devra donc "savoir faire faire", et organiser le cadre tout entier qui prédispose l'organisation à bien fonctionner en réseau. Nous rappelions plus tôt dans ce travail qu'il pouvait être risqué de mettre en oeuvre la décentralisation si elle n'était pas préparée par ailleurs culturellement, techniquement, mais aussi du point de vue de la communication, de la montée en compétences des collaborateurs. C'est bien ce que confirme notre analyse inspirée de Mariotti qui rappelle que c'est désormais le coeur de métier des organisations en tête de réseau que d'apprendre à les contrôler. Sans cela, le réseau présente un risque fort de déperdition de l'information et de délitement progressif des

activités et des liens, risques qui correspondent là-aussi à ceux que nous avons pointé du doigt dans le début de la troisième partie de ce travail.

Le second point développé par Mariotti qui fait sens pour notre étude et renforce cette conception du siège comme donneur d'ordre, et donc du renouvellement du rôle de la Holding dans le groupe, est l'idée selon laquelle l'intérêt de se recentrer sur un "cœur de métier" consistant à être un "donneur d'ordre" en charge du "travail d'organisation", est avant tout guidée par une recherche accrue de contrôle. Ce constat peut surprendre, après avoir défini dans notre première partie la Holding centralisatrice comme l'organe le plus indiqué pour asseoir un contrôle total. Mais il n'y a pas là de paradoxe. Si elle fût un temps nécessaire pour l'établissement de grands projets, notamment réglementaires, le groupe est entré dans une phase plus proche de l'exécution désormais<sup>72</sup>. Les filiales ont appris au moins partiellement à penser "groupe" et à ne plus se considérer seulement comme des banques séparées. Et face à un contrôle central de moins en moins accepté, légitime et facile à mettre en oeuvre, l'organisation en réseau apparaît comme une solution séduisante. *"C'est un besoin de mieux gouverner qui a présidé à l'émergence de l'entreprise distribuée"* <sup>73</sup> ; *"Si l'entreprise externalise certaines de ses activités et noue dans le même temps des relations étroites avec d'autres firmes pour mener à bien ses activités, c'est avant tout parce qu'elle cherche de nouveaux moyens de contrôler l'activité productive et plus largement l'environnement dans lequel elle évolue"* <sup>74</sup>. Mariotti va même plus loin en expliquant que selon lui, ce besoin de reprendre le contrôle prédomine et a plus de poids encore que le besoin de réduire les coûts.

Ces deux analyses ainsi que le concept de "travail d'organisation" et "d'animateur de réseau" pour décrire les entités en tête de réseau sont très parlants pour comprendre le renouvellement progressif de la Holding d'une part, mais en définitive de toute l'organisation. Cela nous permet de voir au-delà des transformations actuelles, qui ont le défaut de ne nous faire analyser la Holding que comme un organe de transformation (ce qu'elle est certes partiellement aujourd'hui). Demain, quelle pérennité pour le modèle ? À bien des égards, il semble que la décentralisation qui a débuté sera justement l'occasion par la suite, pour la Holding, de devenir un véritable organisateur. Ni prescripteur, ni travailleur, qui crée et encadre une organisation transversale (ou, en réseau). Cet encadrement devient alors son expertise propre : connaissance experte des métiers, entretien des relations de confiance, recherche des acteurs les plus appropriés pour chaque projet, réorganisation des lignes

---

<sup>72</sup> Voir précédemment dans ce travail le point 3.1.2

<sup>73</sup> Fabien Mariotti. « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux » pp. 711-737, *Revue française de sociologie*, vol. 45, no. 4, 2004.

<sup>74</sup> Ibid.

métiers... Et si l'animation d'un réseau était la compétence sur laquelle la Holding devra, demain, se positionner ?

### **3.3.3 L'équipe Digital et Innovation, les nouveaux pilotes d'une organisation en réseau ?**

Les dirigeants ont-ils conscience de ce renouvellement des rôles ? Il semble que oui, en dépit d'un certain opportunisme décisionnel étudié précédemment. L'indice tangible de cette prise de conscience est l'équipe Digital et Innovation que nous avons évoqué à de multiples reprises. À notre sens, c'est elle qui pourrait bien jouer le rôle que nous venons d'évoquer dans le point précédent et qui consiste en une équipe dont la compétence propre est l'animation d'un réseau d'acteurs autonomes et responsabilisés. Elle représente ici à la fois un exemple et peut-être un modèle.

Si nous avons plaidé pour un certain opportunisme des décisions, voire une contingence de ces dernières souvent liées à l'environnement<sup>75</sup>, il n'en reste pas moins qu'une orientation qui cherche à s'inscrire dans le temps et la cohérence existe. C'est d'ailleurs ce que nous essayons de capter pour le traduire dans ce travail. Tous les grands groupes (et le Crédit Agricole à nouveau en Juin 2019) présentent régulièrement leur Plan à Moyen Terme (PMT), sur 3 ou 5 ans. Que contiennent donc les orientations de la direction chez Indosuez, au-delà des premiers choix qui ont été faits, principalement de décentralisation et pour répondre à un besoin de contrôle et de gestion des coûts ? Y'a-t-il une vision à plus long terme du rôle de la Holding et du fonctionnement, au-delà des évolutions, des filiales entre elles ? Y'a-t-il une véritable philosophie au-delà des transformations d'urgence ?

C'est donc bien ce que nous laisse croire la création de l'équipe Digital et Innovation Aujourd'hui, la feuille de route présentée par le directeur de l'équipe est essentiellement axée client, et digital. Il s'agit de refonder les outils clients, de faire appel à des entreprises innovantes externes, de redessiner les parcours clients... Mais on ne saurait négliger l'importance, qui pourrait être croissante, de l'aspect innovation et de l'orientation collaborateur. L'équipe Digital et Innovation ne serait-elle pas le nouveau pilote d'une organisation qui sera demain plus décentralisée ? N'est-ce pas l'acteur idéal pour repositionner notamment le rôle de la Holding ? D'une part, en apportant une digitalisation des processus et des outils, mais d'autre part surtout en créant un cadre propice à plus de

---

<sup>75</sup> On rappelle que les « théories de la contingence », développées par Lawrence et Lorsch mais aussi H. Mintzberg considèrent majeur l'impact de l'environnement sur les structures et les modèles organisationnels, à l'instar de la « théorie de la dépendance envers les ressources ».

coopération directe entre collaborateurs et filiales, plus de transversalité. En ce sens, cette équipe serait le symbole de *“l’après”*, le signe avant-coureur du rôle des équipes Holding de demain. Aujourd’hui, tout comme la Holding, elle est encore centrée sur les changements à réaliser. Mais elle nous laisse apercevoir la possibilité d’un rôle plus étendu.

Pour l’exemple, l’équipe RH s’est associée très récemment à un membre de l’équipe Digital et Innovation pour un projet d’université digitale. Il s’agissait de construire une plateforme digitale élargie contenant différents types de formations en ligne et s’adressant à divers publics parmi les collaborateurs. L’équipe Digital et Innovation peut dans ce cas amener son expertise, donner son avis sur les prestataires, mobiliser ses sponsors en région... Il s’agit donc d’une nouvelle équipe qui peut mettre ses compétences au service de l’expérience collaborateur et des pratiques internes, même si cela n’est pas la priorité dans un premier temps.

Mais outre le digital, l’aspect innovation concerne aussi les pratiques de travail. À de multiples reprises, nous entendrons parler *“d’acculturation”* au digital et aux méthodes de travail collectives. Un membre de l’équipe Digital et Innovation dira lors d’une réunion *“Nous voulons passer à une culture de l’agilité, mais pour ça il nous faudra des coachs un peu partout pour faire essayer l’idée”*. Comme nous l’avons évoqué précédemment, sur la feuille de route de l’équipe on peut lire : *“des initiatives tactiques sont portées directement par des collaborateurs afin de démultiplier la capacité de transformation de l’entreprise”*<sup>76</sup>. Aussi, on peut y lire une méthode bien définie pour le développement de ces nouveaux projets portés par les collaborateurs<sup>77</sup>.

Pour chacun, la création d’une *product team*<sup>78</sup> est de mise, la nomination d’un *product owner*<sup>79</sup> pour superviser la création du produit et d’un *product sponsor*<sup>80</sup> pour le promouvoir au sein du groupe. La *product team* associe des métiers variés, travaille en local et doit rendre un produit sous 3 mois. Il est précisé que *“les product owners doivent être positionnés dans les entités - autant que possible. Ils portent les produits pour le compte du Groupe et prennent en compte l’ensemble des besoins du Groupe, au-delà de leur seule entité d’appartenance”*.

Enfin, une phrase est particulièrement révélatrice : le collaborateur qui travaille en mode projet doit être *“Autonome dans ses décisions ... mais évoluant dans un cadre clairement défini”*. Ce discours entre en résonance avec notre analyse tout au long de ce travail. Le fait qu’il soit porté par cette équipe Digital et Innovation nous donne désormais un indice sur la nature des porte-paroles de cette nouvelle organisation. Au-delà des transformations effectuées, par tous les dirigeants confondus, au-delà des doubles

---

<sup>76</sup> Voir Annexe n°7: Feuille de route Digitale 2019.

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Traduction : équipe produit

<sup>79</sup> Traduction : chef de produit

<sup>80</sup> Traduction : parrain de produit

casquettes à répétition (qui sont des changements organisationnels mais qui ne font pas de rupture fondamentale sur la nature du travail, du métier et des périmètres exercés), l'équipe Digital et Innovation semble porteuse d'un dispositif *après* la transformation, qui pérennise ce que les changements organisationnels ont commencé à réaliser.

Un dernier exemple révélateur, dans l'équipe Digital et Innovation, est à relever. Un membre de l'équipe faisait en réunion état d'une formation à la « méthode agile », destinée à faciliter les fonctionnements en mode projet, c'est-à-dire des relations de travail aux méthodes très cadrées, avec un agenda fixe et court, des allers-retours fréquents entre les différentes parties prenantes et des outils d'organisation bien précis. La formation présentée par ce collaborateur de l'équipe avait la particularité de pouvoir être dispensée directement par les salariés d'Indosuez. Une fois qu'ils ont reçu la formation, ils sont eux-mêmes capables de former rapidement les collaborateurs intéressés autour d'eux. Outre l'attrait économique d'une telle opération qui contraste avec les coûts parfois exorbitants des formateurs, un tel dispositif en dit long sur ce que cherche à proposer l'équipe Digital et Innovation. Là encore, il nous semble découvrir l'exemple d'un rôle que nous ne sommes pas habitués à voir dans la Holding : elle joue ici le rôle de tremplin, d'animateur capable de créer un cadre au sein duquel les collaborateurs agissent ensuite avec une autonomie totale. Il ne s'agit ici ni de prescrire (avec tous les défauts que cela engendre, et que nous avons vu), ni de faire à la place (avec tout ce que cela impliquerait dans un rôle de Holding prestataire que celle d'Indosuez n'a jamais voulu endosser pleinement). Il s'agit plutôt de permettre de faire, ou encore de faire faire.

Nous avons proposé un rôle renouvelé de la Holding. Ni prescripteur (siège directif), ni travailleur (prestataire pour les filiales), la Holding pourrait devenir, si on s'inspire de l'analyse de F. Mariotti sur les entreprises en réseaux de demain, un véritable organisateur du travail, un animateur de réseau, à la fois politique et soucieux des fluidités opérationnelles. En ce sens, l'équipe Digital et Innovation apparaît comme la première équipe de la Holding à répondre (ou tout au moins à pouvoir répondre) à ce nouveau rôle. Faut-il y voir une équipe pionnière, vouée à inspirer le reste des fonctions de la Holding ? C'est une voie qui nous semble désormais tout à fait probable et, à bien des égards, justifiée.

## Conclusion

Quelles leçons tirer de la remise en question du modèle que Indosuez avait connu jusqu'ici ? Contrairement aux impressions qu'ont pu d'abord donner les transformations à l'oeuvre que nous avons observé en arrivant sur notre terrain d'étude, il n'y a dans la transition de l'organisation actuelle ni fatalisme, ni une planification qui serait totale, ni non plus une contingence désordonnée de décisions. De l'apparition du modèle centralisé Holding / Filiales, jusqu'à un modèle plus transversal en passant par différentes tentatives, parfois opportunistes et imparfaites, nous avons tenté de rendre compte d'une certaine rationalité des choix qui sont effectués par les dirigeants. Chaque action, chaque modèle, avec ses failles et ses mutations, s'inscrit dans un contexte (organisationnel, culturel, économique, réglementaire...) qui les justifie, sinon au moins les explique.

Ainsi, nous avons commencé par définir les contours du modèle tel qu'il a existé depuis plusieurs années et, à bien des égards, continue d'exister encore aujourd'hui. L'historique contemporain du groupe nous a permis de comprendre comment s'était installée une organisation pilotée par une Holding de taille réduite à la tête et au service de nombreuses filiales et succursales dispersées géographiquement. Cet historique nous a aussi expliqué pourquoi, dès les origines de ce modèle (avec la création de la Holding en 2011), une ambiguïté des rôles entre les différents acteurs s'était installée. La Holding, à la fois pilote stratégique du groupe et prestataire de services pour les filiales, a cultivé et développé un rôle paradoxal qui, au fil des années, a donné lieu à un certain nombre d'impasses et d'inefficiences. Aussi, nous avons étudié les différents arguments qui nous ont été avancés ou que nous avons découvert et qui peuvent expliquer l'émergence, en 2011, du modèle tel qu'il a été choisi. Qu'ils soient économiques, culturels, concurrentiels, invoquant une exigence réglementaire ou encore une harmonisation nécessaire des produits et services, tous les arguments qui justifient la création de la Holding en 2011 et la centralisation de l'organisation présentent ce modèle comme légitime, sinon inévitable.

Pourtant, parce qu'il présente des ambiguïtés sinon même des paradoxes dans sa nature même, le modèle est aujourd'hui remis en question. Cela n'infirme par l'idée qu'il fût inévitable un temps, mais cela nous conduit à penser qu'il arrive aujourd'hui, quoi qu'il en soit, au terme d'une phase qui doit le mener à son renouvellement. Il a en effet accompli plusieurs de ses missions initiales, comme la mise en place de lourds projets réglementaires, l'harmonisation des pratiques et des offres ou encore la mise en place d'un socle culturel commun. Mais à ce jour, il présente, aux yeux des dirigeants, plus de défauts qu'il n'apparaît comme un atout. D'abord, il est considéré comme coûteux et sous-efficent économiquement. La question se pose de la rentabilité de la Holding qui, n'ayant pas

d'activité bancaire opérationnelle, peine à prouver sa capacité à dégager des externalités positives sur l'activité des filiales. Aussi, nous avons interrogé la pertinence du modèle en exploitant les relations entretenues entre la Holding et les filiales. À bien des égards, ces relations présentent des difficultés, et sont un facteur explicatif important des failles de l'organisation aujourd'hui. En termes de communication, d'abord, avec des relations de travail détériorées. Mais aussi de finalités divergentes, avec des jeux d'acteurs individuels et des représentations du travail rarement compatibles. Mais encore, la forte et paradoxale codification de ces relations, dès les origines du modèle, n'est pas anodine et détermine en partie la fluidité de leur fonctionnement au quotidien. Enfin, la chronologie du modèle (par la création *a posteriori* et *ad hoc* d'une Holding pour piloter des filiales déjà existantes et historiquement ancrées) a instauré inévitablement une forme d'organisation artificielle qui nuit aux relations entre les filiales et la Holding. Pour ces nombreuses raisons, le modèle actuel semble être arrivé à une nouvelle étape de son histoire qui doit le conduire à se renouveler.

C'est ce renouvellement que nous avons étudié dans la troisième partie de ce travail et qui ne pouvait être interrogé et dessiné qu'à ce stade de compréhension de notre sujet. Nous nous sommes inspirés des changements qui étaient déjà visibles à notre arrivée et qui ont continué de s'appliquer tout au long de notre observation. Leurs similarités nous ont permis de mettre en lumière des tendances et des orientations stratégiques, que nous avons néanmoins relativisé en rappelant qu'il n'y a pas de planification précise et à long terme et qu'un certain opportunisme assumé est de mise dans la prise de décision. Ces pistes d'orientation donc, ces tendances organisationnelles, nous ont permis de conclure à une mutation du modèle vers un fonctionnement plus transversal et plus décentralisé. Et ce, essentiellement par un schéma qui se répète régulièrement : il s'agit de faire redescendre, dans les filiales, des fonctions qui étaient jusque-là de la compétence de la Holding. Ces fonctions, ou missions ou projets ponctuels, étant de la compétence de la Holding, avaient une dimension résolument groupe (une communication groupe, une directive conformité concernant toutes les filiales, une action RSE imposée à tout le monde ...). Désormais, on cherche à faire porter sur plusieurs lignes métiers différentes la responsabilité de ce périmètre aux filiales, en même temps qu'elles continuent d'assumer les missions de leur périmètre local et opérationnel. Nous avons montré que la manière dont se met en place progressivement cette nouvelle façon de fonctionner, que nous avons nommé « doubles casquettes », présente des signes avant-coureur de faiblesses et nous a permis de mettre en lumière des points de vigilance qu'il serait judicieux de garder à l'esprit pour la suite de l'évolution de l'organisation. On y compte les conflits d'intérêts, le délitement d'une culture commune déjà fragile ou encore l'obstacle que pourrait représenter la culture bancaire peu encline aux fonctionnements transversaux, sinon même au changement plus généralement.

Alors comment peut se renouveler l'organisation en connaissance de cause ? Il nous semble que c'est la question des finalités que doivent se poser les dirigeants. Lorsque nous avons fait remarqué, dans la troisième partie de ce travail, que c'était la question du degré stratégique des différentes fonctions qui devait guider la manière dont pouvait se mettre en place la mutation du modèle, c'est bien la question de l'orientation du groupe que nous avons posé. "Où veut-on conduire l'organisation ?", voilà la question stratégique par essence. Et c'est bien celle qu'il faut poser aujourd'hui, faute de n'agir plus que par opportunisme ou encore d'être aveuglé par le besoin urgent d'efficacité économique à court terme. L'exigence de réduire un coefficient d'exploitation particulièrement handicapant ne doit pas détourner les dirigeants de l'établissement de ce que l'on pourrait appeler une vision stratégique, faute d'accumuler les paradoxes et les incohérences organisationnelles. Déjà, nous voyons poindre un risque de manque de lisibilité dans l'organisation. Il ne doit donc pas s'aggraver et, pour cela, nécessite la définition d'une organisation cible claire.

Nous avons proposé, au terme de notre réflexion, une conception possible de la finalité que pourrait assumer la Holding, dans une forme largement renouvelée, pour trouver sa place dans l'organisation telle qu'elle aspire à devenir demain, c'est-à-dire plus agile et plus transversale. La Holding pourrait devoir endosser le rôle d'organisateur, c'est-à-dire aussi d'animateur de l'organisation, dès lors conçue comme un réseau d'acteurs. On le voit, de l'organisation matricielle aux doubles casquettes en passant par la dispersion géographique des entités, l'animation et la coordination des projets et des acteurs n'a rien d'évident et deviendra demain un enjeu majeur. Aujourd'hui encore, de la position ambiguë de la Holding émane tantôt une prescription du travail opérationnel, tantôt des objectifs proprement stratégiques et tantôt un support et une expertise apportés aux filiales. Ainsi une clarification du rôle de la Holding est encore possible, et déjà amorcée notamment par le biais de l'équipe nouvellement créée, Digital et Innovation, que nous avons étudié et que nous voyons comme un indice précurseur de l'organisation cible en quête de laquelle nous nous étions lancés au début de ce travail.

Entre le "Que faire ?" et le "Comment faire ?", la Holding pourrait tendre plutôt vers une position affirmative d'un "Savoir faire faire", dont l'expertise serait une véritable animation de réseau, dans sa dimension politique aussi bien qu'opérationnelle. Et si nous sommes partis d'un constat d'ambiguïté linguistique, achevons à présent cette réflexion par une proposition de clarification dans la manière de nommer la Holding que nous avons étudié tout au long de ce travail. Ni siège intégré, ni Holding, termes délicats comme nous l'avons vu, cette dernière deviendrait alors, selon l'expression proposée par Fabien Mariotti et que nous adoptons, une « tête de réseau ».

## Lexique :

**Wealth Management** : terme anglais désignant l'activité de Gestion de fortune.

**Holding** : Dans son acception la plus simple, une Holding est une société qui prend des participations dans d'autres sociétés, qu'elle peut éventuellement contrôler si elle en détient une part majoritaire.

**CA CIB** : Acronyme de Crédit Agricole Corporate & Investment Bank. C'est la Banque de Financement et d'Investissement du Crédit Agricole.

**BFI** : Banque de Financement et d'Investissement. Au Crédit Agricole, la BFI est CA CIB. Cette division d'une banque s'occupe des fusions / acquisitions, des grandes opérations type introduction en bourse, mais encore des grands clients type entreprises, institutions ou encore Etats.

**Relationship Manager** : commerciaux ayant pour mission l'entrée en relation avec de nouveaux clients et l'entretien des relations avec ces derniers.

**Banquiers privés** : banquiers gérant un portefeuille défini de clients pour lesquels ils sont chargés de gérer les actifs en proposant les offres, placements, montages et produits qui sont à leur disposition.

**MIS** : terme anglais, acronyme issu de *Markets and Investments Solutions*, désignant les métiers d'ingénierie financière chez Indosuez. Ce sont les équipes qui conçoivent les produits, les offres, les services et les montages financiers qui seront ensuite proposés aux clients.

**Product Owner** : terme anglais désignant un Chef de produit. Ce n'est pas chez Indosuez un métier à part entière. Mais sur certains projet, on désigne un Product Owner chargé, en plus de son travail, de diriger un projet sur le développement d'un produit en particulier qui peut être par exemple un outil, une application, un produit financier ou un livrable quelconque.

**Product Team** : terme anglais désignant l'équipe qui est formée autour d'un projet visant à développer un produit.

**Sponsor** : terme anglais désignant un parrain ou une marraine sur un projet précis. Ce dispositif est régulièrement utilisé, par exemple avec les membres du comité de direction, car il permet de mettre une personnalité en avant et de l'associer à un projet dont on souhaite faire la promotion. Il a une visée communicationnelle plutôt qu'un véritable intérêt quant au développement du projet.

**Learning & Development** : terme anglais désignant les métiers de la formation et du développement personnel.

**Compensation & Benefits** : terme anglais désignant les métiers de la rémunération et des avantages sociaux.

**Fintech** : contraction de Finance et Technologie, ce terme désigne une industrie relativement récente qui utilise la technologie pour optimiser les activités financières (algorithmique, transactions, veille ...).

**Cross-border** : terme anglais désignant strictement « transfrontalier » et qui fait référence, dans notre travail, aux offres et aux services qui prennent en compte l'internationalisation de la clientèle en proposant une facilitation des opérations à travers plusieurs régions du monde.

**Organisation cible** : ce terme est essentiellement issu du monde du conseil. Une organisation cible est le schéma représentant tous les éléments organisationnels important que l'on veut mettre en place : acteurs, compétences, structures... Il permet d'y voir clair sur la finalité des transformations organisationnelles à l'oeuvre.

**Business Unit** : terme anglais pouvant désigner plusieurs types de structures mais qui ont pour point commun de faire référence à leur autonomie financière. Une business unit est une entité autonome qui publie ses propres comptes, se fixe des objectifs de rentabilité et a sa propre activité.

**Recentrage de la clientèle** : cette expression désigne le grand chantier qu'a connu Indosuez, comme d'autres banques concurrentes, dès 2011 et qui a consisté à se séparer de clients jugés risqués (origines des fonds mal maîtrisées) ou à se retirer de certaines régions du monde jugées opaques. Cette phrase importante a causé des pertes de revenus importantes pour les banques mais a aussi représenté en elle-même d'importants coûts de mise en conformité.

**Double acting role** : terme anglais utilisé dans le langage managérial pour désigner les dispositifs de double casquette. Il s'agit de mettre en responsabilité un collaborateur sur plusieurs fonctions ou périmètres différents.

## Entretiens :

*Comme justifié dans l'introduction de ce travail, nous restons évasifs sur le métier exercé et le nom des interviewés. En cause, la taille du périmètre (50 salariés environ) qui pourrait permettre d'identifier facilement les répondants qui souhaitent tous garder l'anonymat.*

*Nous n'avons pas procédé à des enregistrements (et donc à des retranscriptions exhaustives) de nos entretiens, essentiellement parce que cela nous semblait brider la parole des interviewés, les données étant tantôt confidentielles tantôt directement liées à leurs hiérarchies.*

*Rappelons par ailleurs qu'en dehors de nos entretiens, une grande partie sinon même l'essentiel de nos échanges sur notre sujet s'est réalisé de manière informelle.*

	<b>Fonction</b>	<b>Thèmes majeurs abordés</b>	<b>Date</b>
<b>Entretien n°1</b>	Finance	Holding, statuts, facturation, dividendes	nov.-18
<b>Entretien n°2</b>	RH	Doubles casquettes, transversalité des relations de travail	janv.-18
<b>Entretien n°3</b>	Assistance de Direction	Historique de l'entreprise	mar s-19
<b>Entretien n°4</b>	Risques	Relations Holding Filiales, culture	mar s-19

## **Sources bibliographiques :**

### **Source n°1 :**

Boston Consulting Group, "Staying the Course in Banking", *Rapport Global Risks*, 2017.

Source: [http://image-src.bcg.com/BCG\\_COM/BCG-Staying-the-Course-in-Banking-Mar-2017\\_tcm9-146794.pdf](http://image-src.bcg.com/BCG_COM/BCG-Staying-the-Course-in-Banking-Mar-2017_tcm9-146794.pdf)

Sujet: Ce rapport annuel émis par le Boston Consulting Group fait la synthèse des principaux risques auxquels est exposé le secteur bancaire et propose des recommandations pour y faire face et rester compétitif.

### **Source n°2 :**

Édouard Lederer, « Gestion de fortune : la marque Indosuez étendard unique de Crédit Agricole », *Version numérique du journal Les Echos*, 28 janvier 2016.

### **Source n°3 :**

Jézabel Couppey-Soubeyran, *L'économie mondiale 2017*, La Découverte, chap IV "Les réformes bancaires ont-elles été poussées trop loin?", 2016.

### **Source n°4 :**

Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.

### **Source n°5 :**

Christian Thuderoz, n°38-1 pp. 163-166, *Revue française de sociologie*, 1997.

### **Source n°6 :**

Conseil d'Etat, Decision n° 395495, Base de Jurisprudence, 13 Juin 2018.

Source: <http://www.conseil-etat.fr/fr/arianeweb/CE/decision/2018-06-13/395495>

Sujet: Base de jurisprudence émise par le conseil d'Etat dans laquelle on retrouve notamment une définition juridique du statut de "Holding animatrice".

### **Source n°7 :**

Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail*, Presses Universitaires de France, 2006.

### **Source n°8 :**

Yves Clot, *Le travail à cœur*, La Découverte, 2010.

**Source n°9 :**

Site web institutionnel de CA Indosuez Wealth Management, Notre Héritage, Version numérique 2019.

Source: <https://www.ca-indosuez.com/group/fr/notre-maison/notre-histoire/notre-heritage>

**Source n°10 :**

Vivien Lévy-Garboua, “La compliance: au-delà des sentiers bancaires”, SciencesPo Actualités.

Source : <https://www.sciencespo.fr/executive-education/la-compliance-au-dela-des-sentiers-bancaires>

**Source n°11 :**

Pfeffer, Jeffrey and Salancik, Gerald R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, 1978.

**Source n°12 :**

Theresa Morris, “Internal and External Sources of Organizational Change: Corporate Form and the Banking Industry.” *The Sociological Quarterly*, 2007.

**Source n°13 :**

Ariane de Rothschild, “Interview - Ariane de Rothschild Présidente du comité Exécutif Groupe Edmond de Rothschild”, *Version Papier du journal Les Echos*, page 29, Jeudi 14 Mars 2019.

**Source n°14 :**

E.L. Thorndike, “A constant error on psychological ratings”, *Journal of Applied Psychology*, pp 25-29, 1920.

**Source n°15 :**

Christine Gangloff-Ziegler, « Les freins au travail collaboratif » pp. 95-112. , *Marché et organisations*, vol. 10, 2009.

**Source n°16 :**

Site web du groupe VYV, “L’architecture du groupe”, *Newsletter*, 25 Janvier 2018.

Source: <https://newsletter.groupe-vyv.fr/l-architecture-du-groupe/>

**Source n°17 :**

J.Tixier et H.Beddi, “Une approche inter-organisationnelle des relations filiales – maison-mère au travers de l’étude des pressions : l’étude de quatre cas de firmes multinationales”, *XVe conférence internationale de management stratégique Annecy / Genève*, 2006.

**Source n°18 :**

P. DiMaggio, W. Powell, “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *The new institutionalism in organizational analysis*, *The University of Chicago Press*, 1991.

**Source n°19 :**

Emmanuel Renault, pp. 119-135 « Reconnaissance et travail » , *Travailler*, vol. 18, no. 2, 2007.

**Source n°20 :**

Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977.

**Source n°21 :**

Herbert Simon, "A Behavioral Model of Rational Choice", *Quarterly Journal of Economics*, v. 49, Février 1955.

**Source n°22 :**

Fabien Mariotti. « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux » pp. 711-737, *Revue française de sociologie*, vol. 45, no. 4, 2004.

**Source n°23 :**

Gilbert de Terssac, « 4. Théorie du travail d'organisation » pp. 97-121, *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Presses Universitaires de France, 2011.

**Source n°24 :**

Denys Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte , 2010.

**Source n°25 :**

James S. Duesenberry, *Income, Saving and the theory of consumer behavior*, Harvard University Press, 1949.

**Source n°26 :**

Christophe Dejours, « La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition », pp. 15-27, *Travailler* vol. 25, no. 1, 2011.

## **Annexes**

**Pour des raisons de droits, les pages 90 à 95 ont été retirées de la version diffusée en ligne.**