

FIGURES DE LA TRANSGRESSION DANS L'ENTREPRISE

PAR LIONEL HONORÉ

LAGON - Université de Nantes

Pour en être banquier, on n'en est pas moins homme et, comme tel, soumis à la tentation. Notables dans leur province, le directeur d'agence, voire le chargé de clientèle, peuvent-ils, en effet, refuser le coup de pouce salvateur pour l'industriel qui fait travailler la moitié du bourg ou le délai vital pour le commerçant en vue, provisoirement dans le rouge ? Et quand le carcan des interdits internes les empêche d'innover, alors que, tant leur identité professionnelle que la simple efficacité économique, les poussent à prendre des risques qu'ils jugent « mesurés », quelles « bonnes raisons » trouveront-ils pour transgresser les règles et prendre les risques de sanction que cela implique ?

La normalisation des pratiques au sein des entreprises, en ôtant toute légitimité à tout autre moteur de la réalisation du travail et en s'appuyant sur la seule action de l'appareil de sanction, porte alors en elle-même la négation de la complexité de l'action de l'individu et les germes de la transgression.

La mise en place d'une règle bouleverse l'équilibre socio-économique de l'entreprise et modifie les conditions du déploiement des stratégies individuelles des acteurs et de la construction des mécanismes de la régulation autonome. Elle place l'individu face à de nouvelles contraintes et définit une nouvelle problématique à ses choix de comportement : faut-il respecter la règle ou faut-il prendre le risque de la transgresser ? Dans l'entreprise, la décision est, pour l'individu, source de stress et de tiraillements et possède une dimension de complexité importante.

Nous nous intéressons à la manière dont les individus résolvent le tiraillement qu'induit, pour eux, un processus de normalisation de leur travail, entre un principe interne de justification formulé en termes de respect des règles et des principes externes tel que, dans le cas correspondant à cet extrait d'entretien, l'attachement familial, qui deviennent des sources de transgression.

Notre objectif est de tracer les contours de la transgression des règles régissant l'entreprise. Pour cela, nous identifions quatre types de problématiques individuelles, qui correspondent à

quatre types de situations de tiraillement et à quatre types de principes de justification, par les individus, de leurs pratiques de transgression des prescriptions des règles.

NORMALISATION DES COMPORTEMENTS ET PROBLÉMATIQUES DU RESPECT DES RÈGLES

Contrôle, surveillance et sanctions dans une banque régionale

Nous fondons notre travail sur l'étude du fonctionnement d'une banque régionale française (nommée Banque de l'Océan), intégrée à un des principaux groupes bancaires français. Nous y avons réalisé une étude qui s'est déroulée de janvier 1998 à février 1999 [L. Honoré, 1999]. Elle a consisté en la réalisation de quatre-vingt-cinq entretiens semi-directifs, d'une vingtaine de périodes d'observation in situ, allant d'une demi-journée à plusieurs jours, et d'une étude des archives de l'entreprise. Nous nous sommes intéressés à l'organisation de la gestion du risque des relations avec les PME.

À la suite d'une profonde réorganisation en 1991, le principe du fonctionnement de l'organisation de la banque est devenu celui de la normalisation. En 1991, la direction financière rédige un ensemble de règles qui représente une norme que les chargés de clientèle doivent se contenter d'appliquer. Le directeur financier précise que cette norme « *est une loi absolue, une procédure d'action, de comportement, qui s'impose à tous* ».

Avant 1991, le chargé de clientèle est considéré comme un élément actif de la gestion du risque et il dispose d'une certaine latitude pour apprécier la situation des entreprises clientes et pour décider. Son rôle est de gérer directement la relation avec le client, de concevoir la solution de financement et, dans une certaine mesure, de prendre la décision d'octroi ou de refus. Il lui revient d'inventer la forme de son travail et de la gestion la prise de risque de la banque. Il peut, à cette fin, recourir aux contacts qu'il a régulièrement avec d'autres membres de la banque, mais il ne dispose pas d'un référentiel prescriptif, même dans les grandes lignes, ce que doit être son travail. Après 1991, il est considéré comme un opérateur d'une démarche de mesure du risque et d'un processus de décision sur lesquels il n'a pas de prise.

Dans la nouvelle organisation, l'ensemble des règles, qui forme la régulation de contrôle [J. D. Reynaud, 1988], a été défini et formalisé par le directeur financier entre 1990 et 1991. Aucune

autre personne n'est intervenue dans ce processus autrement qu'en étant sollicitée ponctuellement par ce cadre dirigeant, pour donner un avis. Depuis 1991, ce même directeur financier fait régulièrement évoluer le contenu des règles. De la même manière, il lui arrive, parfois, de recevoir pour cela l'avis ou les suggestions d'une autre personne (le plus souvent, le directeur du réseau ou le directeur des crédits).

Le nombre et le niveau de détail des règles permettent de prescrire l'attitude qui doit être celle du chargé de clientèle dans tous les types de situations. Cela va jusqu'à lui spécifier comment tenir son bloc-notes lorsqu'il rencontre un client. Dans le cas où une situation imprévue par la norme se présenterait, une règle précise de quelle manière il convient de solliciter l'aide d'un supérieur hiérarchique. La norme, véhiculée par le système de règles, ne laisse aucun espace d'innovation à l'individu et, à aucun moment, sa capacité d'action n'est sollicitée. Il existe dans cette banque un système de contrôle et de surveillance qui veille au respect de la norme. Les règles fixent comme rôle à chacun de

*Les règles fixent
comme rôle à chacun
de s'assurer que les
autres normalisent
leur comportement.
Elles définissent
uniquement en terme
de normalisation de
leur travail les objectifs
des opérationnels et
des gestionnaires et
organise de manière
précise la manière
dont ces derniers
doivent surveiller
leurs subordonnés
et sanctionner les
anormalités.*

G. Sausseier/Gamma

s'assurer que les autres normalisent leur comportement. Il définit uniquement en terme de normalisation de leur travail les objectifs des opérationnels et des gestionnaires et organise de manière précise la manière dont ces derniers doivent surveiller leurs subordonnés et sanctionner les anomalies. De plus, un corps d'auditeurs effectue en permanence des contrôles des comportements des opérationnels et des responsables hiérarchiques.

Ce système de contrôle est adossé à un système de sanctions régulièrement actionné et fait peser une menace réelle sur les individus qui ne normalisent pas leur comportement. Les sanctions varient, selon l'importance de la transgression, de la réprimande orale au licenciement.

Entre ces deux extrêmes, les punitions les plus souvent mises en place sont la lettre d'avertissement, la réduction des pouvoirs de décision, la mutation et la rétrogradation assortie d'une mutation. Les sanctions les plus lourdes ne peuvent être prononcées que par les directeurs du réseau et des crédits et par les cadres dirigeants. Les autres types de sanctions peuvent être prononcés par chaque responsable hiérarchique à l'encontre de ses subordonnés. Ces responsables (directeur d'agence ou de groupe) peuvent également demander la mise en place de sanctions plus importantes.

Le système de règles prévoit que chaque supérieur hiérarchique contrôle et surveille le comportement des chargés de clientèle de manière à ce que les transgressions soient repérées et sanctionnées. Un système gigogne, qui va du directeur d'agence au directeur financier, fait que chaque personne est surveillée par une ou plusieurs autres et qu'elle doit en surveiller d'autres.

Problématiques individuelles de la normalisation du comportement

Nous identifions quatre clefs d'entrée pour caractériser et comprendre la situation de l'acteur face à l'action du système de contrôle-surveillance-sanction et pour essayer de comprendre l'enjeu pour lui du respect des règles et celui de leur transgression. Ces clefs sont les problématiques d'identité professionnelle, économique, sociale et relationnelle. Il s'agit des « *bonnes raisons* » mises en avant par les individus, au cours de notre investigation, pour justifier leur comportement de transgression.

Problématique d'identité professionnelle

D. Monjardet [1996] souligne le rôle de la culture professionnelle dans l'attitude des individus par rapport à la règle. Si nous utilisons comme critère discriminant la vision qu'a l'individu de son

identité professionnelle et de ce qu'elle devrait être nous distinguons deux groupes parmi la population des chargés d'affaires PME de la Banque de l'Océan, qui correspondent à deux styles de rapport à la règle.

Le premier groupe est constitué d'individus se référant à une image du chargé de clientèle qui le définit comme un professionnel de la relation banque-PME capable d'inventer, en fonction de chaque situation, des solutions productives pour gérer au mieux tant l'aspect commercial de ce métier que la prise de risque. Ce métier est, pour eux, celui d'un ingénieur bancaire. Ils ne refusent pas systématiquement la normalisation ni de se conformer aux prescriptions des règles mais ils considèrent la norme comme véhiculant une manière d'analyser le risque alternative à l'utilisation de leur savoir-faire. À titre d'illustration, l'un d'eux précise :

« Cela fait quinze ans que je suis directeur d'agence, douze ans que je m'occupe de PME et près de dix ans que je suis sur ce secteur, deux dans l'agence de Plommer et huit ans ici. Je connais toutes les entreprises, leurs faiblesses, leurs points forts, je sais quand on peut faire confiance à un chef d'entreprise et quand c'est pas possible (...) Vous voyez, sans me vanter, je pense avoir un bon ressenti sur le risque. C'est l'expérience, ce n'est pas une question de « feeling », c'est plutôt qu'à force de rencontrer des situations particulières, je les comprends plus vite. Au groupe ou au comité des crédits, ils ne peuvent pas avoir la même vision des choses et, en plus, ils ne veulent pas l'avoir (...) Parfois, j'ai un peu l'impression que c'est comme s'il y avait deux entreprises avec deux manières de travailler, mais comme je suis, au final, obligé de faire comme eux, parfois je leur dis : mais arrêtez, jugez au moins les résultats ».

Pour un autre chargé de clientèle :

« C'est difficile de développer un portefeuille. Au bout d'un moment, quand vous y êtes arrivé, c'est un peu le vôtre. Il ne vous appartient pas, bien sûr, mais on connaît toutes les entreprises, tous les chefs d'entreprise, on sait comment... comment dire... comment fonctionne notre portefeuille, comment fonctionne son risque et, à partir de là, je pense que l'on pourrait nous laisser le gérer à notre manière, avec notre savoir-faire en quelque sorte ».

Sans qu'il n'y ait véritablement de norme, les individus se référant à l'identité professionnelle du chargé de clientèle ont des trajectoires socioprofessionnelles proches. Ce sont généralement des personnes qui sont aujourd'hui positionnées dans le haut de la pyramide des âges de la banque. Ils ne disposent pas d'une formation initiale supérieure, mais ils ont réalisé la plus grande partie de leur carrière dans cette banque. Ils ont eu accès à des postes à responsabilité il y a une dizaine d'années et ils peuvent s'en référer à leur expérience pour mettre en avant l'utilité de l'autonomie

et du recours aux savoir-faire individuels. À l'inverse, les individus du second groupe se réfèrent à la notion d'employé de banque pour justifier leur acceptation de la norme :

« *Franchement, je ne vois pas pourquoi je ferais autrement. Non, moi je n'ai pas de critères personnels d'analyse ou de méthodes personnelles ou particulières. C'est pas à moi de décider comment faire, mon rôle c'est de gérer de cette manière là un portefeuille de PME, je suis salarié, je fais confiance au dirigeant de la banque, à ceux qui conçoivent les outils et les méthodes, je fais mon travail et voilà. Non, je ne vois pas pourquoi je ferais autrement* ».

La population de ce second groupe est composée d'individus qui ont en général des trajectoires sensiblement différentes (disposant d'une formation initiale d'enseignement supérieur en économie, gestion ou finance, disposant en règle générale d'une première expérience acquise dans une autre banque, ayant entre trente et quarante ans et ayant été recruté après 1991 et ayant, enfin, pour ambition de quitter assez rapidement le réseau pour intégrer les services centraux).

Cette problématique de l'identité professionnelle prend corps dans sa liaison avec celle de l'efficacité économique. Cette dernière est liée à la croyance que développent les individus en une possibilité d'être plus efficace économiquement que la norme en utilisant leur propre savoir-faire.

Problématique de l'efficacité économique

« *On est cadre, on est là pour appliquer la politique de la banque, mais on est aussi là pour faire marcher la boutique et, dans la pratique, parfois, il faut bien déborder. C'est pas si simple sur le terrain. Je ne suis pas inconscient et je ne crois pas être tout à fait un imbécile, je ne veux pas dire que mes chefs le sont mais, souvent – ou parfois, il ne faut pas que j'exagère – quand le dossier monte et que la réponse est non, moi j'aurais dit oui et je suis sûr d'avoir raison. C'est pas de la vanité, mais je suis meilleur qu'eux pour le risque. Eux, ils appliquent la règle, ce qu'il y a dans la Bible. Vous connaissez la Bible, non ? C'est le règlement des crédits. En plus d'eux, j'ai mon expérience et la connaissance de mon terrain et de mes clients* ».

Dans son étude de la banque Borne, N. Alter [1990, p. 131] observe ce type de comportement de l'individu aménageant les règles de l'entreprise dans le but d'en améliorer le fonctionnement ou l'efficacité. Il souligne que : « *les responsables de clientèle aménagent les prestations de leur entreprise pour améliorer leur force commerciale* » (...) « *Ils adaptent la politique financière et ses règles à la spécificité du client : un gros agriculteur beauceron ne sera traité qu'après la rentrée des moissons, mais sans conséquence financière négative pour ce retard : faut pas bousculer un Beauceron, une fois le fruit mûr, ça tombe, lourd. Il faut accepter leur rythme* ».

Cette problématique d'efficacité économique n'est pas propre à la situation des chargés de clientèle bancaires. D. Duclos [1987] et G. Doniol-Shaw [1999] observent le même type de comportements de transgression et de prise de risque personnel, dans le but d'accroître l'efficacité de la réalisation du travail, respectivement, chez les ouvriers du secteur de la chimie et chez les agents EDF en charge de la gestion et de la maintenance des centrales nucléaires. Pour C. Dejours [1996], ces déviations motivées par la recherche de l'efficacité sont sources de méfiance, de souffrance et de culpabilité.

D. Courpasson [1995 et 1997], en s'intéressant à la population des chargés de clientèle de la Banque Régionale de l'Ain, souligne l'existence d'une dimension « *marché* » de l'identité professionnelle construite par la multiplicité des interactions avec les clients.

Cette dimension se retrouve ici, alors que les chargés d'affaires sont chaque jour confrontés à des clients qui attendent d'eux une implication forte dans la relation et la prise en compte de leurs intérêts et de leurs spécificités. Chaque client attend de son interlocuteur des solutions sur mesure alors que celui-ci ne fait qu'appliquer une norme. Il en résulte, pour l'individu, une possibilité de tiraillement entre l'acceptation, nécessaire à son intégration dans l'entreprise, de son statut d'opérateur et la tentation d'accepter de jouer le rôle de banquier que peuvent lui attribuer ses clients. Ce paradoxe de l'opposition forte entre les définitions de l'identité professionnelle de l'individu, dans et en dehors de l'entreprise, est au cœur de la problématique identitaire.

Problématique sociale

« *Les décisions urgentes, comme le reste, c'est pas toujours simple. Tenez, là, j'ai un cas très précis. Les établissements Chaussebiens à Bénorec, vous connaissez ? Non ? C'est une entreprise qui fabrique des chaussures. Ils font principalement de la sous-traitance. Il y a cent cinquante employés en tout, principalement des ouvrières. C'est la principale entreprise de Bénorec. Ils sont en décision urgente tous les jours, maintenant. J'ai vu le chef d'entreprise avant hier et la situation n'est pas formidable, parce qu'ils ont perdu deux gros clients et qu'un troisième pourrait partir. Vous voyez, j'ai les paiements des salaires en décision urgente et on est déjà largement dans le rouge : c'est vraiment pas simple, cent cinquante personnes, je vous jure que là, j'aurais bien envie de pouvoir ne pas me poser de questions* ».

Cette problématique est une déclinaison au niveau de l'individu de la problématique socio-économique de l'activité des banques, principaux partenaires financiers des entreprises françaises. Les conséquences des décisions actionnées par le chargé de clientèle dépassent le cadre de la banque

et touchent au fonctionnement économique et social local. De manière générale, il s'agit pour le chargé d'affaires de mettre en cause partiellement et ponctuellement le sens de l'activité bancaire et de son rôle et, finalement, de se poser – directement ou non – la question d'une redéfinition de la politique générale de la banque. Cette problématique prend corps, à la faveur de situations particulières et limitées, lorsqu'il s'agit de s'interroger sur les conséquences économiques et sociales d'une décision. Il s'agit, par exemple, de donner la primauté à la nécessité de soutenir un entrepreneur sur la nécessité de limiter le risque :

« J'ai un projet, un jeune entrepreneur qui est venu me voir, c'est un beau projet, une bonne idée et le garçon est bien. Je ne pense pas que ce sera possible de le financer, son dossier va être sans doute rejeté, mais je le monte quand même parce que j'y crois. De toute façon, il va trouver une banque. Si son dossier est rejeté, je pense que je lui mettrai malgré tout une ligne de crédit ». (Même si son dossier est rejeté ? Ce n'est pas dangereux pour vous ?). « C'est délicat mais je vais rester dans ma délégation. Vous savez, je crois que notre rôle, c'est quand même aussi de soutenir les projets. On doit gagner de l'argent, c'est sûr, mais il faut aussi savoir investir ».

Le champ de la problématique sociale recoupe et dépasse ceux des problématiques d'identité professionnelle et économique. Il se rattache, mais ne se limite pas, aux questions de la position et du rôle de l'individu dans l'organisation et de l'efficacité économique, commerciale et financière de l'entreprise. L'individu s'interroge sur la position de la banque dans la société et sur son rôle socio-économique et sur l'efficacité de la manière dont ce rôle est assumé.

Problématique relationnelle

Enfin, et de manière plus concrète, parallèlement à la relation professionnelle, une relation personnelle peut se développer entre le chargé d'affaires et ses clients. C'est le cas lorsqu'il existe des liens familiaux, amicaux ou relationnels entre le chargé de clientèle et des personnes travaillant dans l'entreprise ou la dirigeant. À titre d'exemple, un chargé de clientèle nous faisait part de sa gêne face à une situation dans laquelle il était amené à retarder le paiement des salaires d'une entreprise dans laquelle sa sœur travaillait.

Plus généralement, cette problématique se concrétise souvent dans le développement de relations personnelles avec des clients :

« Le chef d'entreprise nous a invités à manger, j'ai fait du bateau avec lui, c'est sûr que, maintenant, si je l'avais en décision urgente, je

serais bien embêté. Pour l'instant, heureusement, tout va bien, mais c'est sans doute un tort, il faudrait vraiment ne pas mélanger ».

« Auparavant, j'étais directeur de l'agence de Ploumraec. Il y a trois mille cinq cents habitants et tout le monde se connaît. C'était ingérable, j'avais vraiment l'impression que, si je lâchais un commerçant, j'allais devenir le pestiféré du coin. C'est un secteur rural, ils se connaissent tous : quand vous touchez à l'un, vous touchez à tous. Le problème, quand vous connaissez vos clients hors du travail, ou même simplement si vous les tutoyez, après, c'est presque impossible de leur faire comprendre que vous êtes parfois obligé de ne pas leur faire plaisir ».

Les décisions bancaires ont une importance réelle pour le développement économique de zones géographiques qui sont à l'échelle d'un village, d'une ville ou d'un département et elles sont déterminantes pour le développement et la survie des PME françaises.

Dans ce contexte, le chargé de clientèle est sans cesse exposé aux possibilités de demande de soutien à des entreprises venant d'autres entrepreneurs, de responsables politiques, etc. Il évolue, au plan local, dans un contexte d'activité professionnelle qui, parfois, se superpose à celui de sa vie familiale, amicale, relationnelle, etc. Y. Grafmeyer [1992] comme D. Courpasson [1995] soulignent chacun l'importance de la prise en compte de ces phénomènes pour comprendre les actions des individus dans des réseaux bancaires qui sont le plus souvent éclatés sur des territoires géographiques étendus. Son engagement dans un système socio-économique et relationnel local l'expose, comme le souligne J.-L. Beauvois [1994], à subir des tentatives de manipulation et d'influence.

Élément médian de la relation banque-entreprise, le chargé de clientèle est confronté à une problématique dont les termes sont posés, non seulement par les règles du contrôle, mais aussi par la vision qu'il a de son travail et de son identité professionnelle. Les enjeux de cette relation dépassent le cadre de la maîtrise du risque et de la gestion de la relation de clientèle pour trouver leur ancrage hors du cadre bancaire, dans des considérations socio-économiques ou dans la remise en cause de relations amicales, familiales, voire de notabilisation.

Chacune des quatre problématiques individuelles correspond à des principes de justification de leur comportement auxquels les acteurs se réfèrent et par rapport auxquels ils rationalisent leur comportement de transgression. Elles sont, bien sûr, convergentes. Chacune se rapporte à la manière dont l'individu conçoit sa position et son rôle



dans l'entreprise et à celle dont il perçoit les situations socio-économiques dans lesquelles est imbriquée la réalisation de son travail. Elles ne sont pas exclusives les unes des autres et, comme le montrent les cas que nous étudions dans le point suivant, elles se croisent souvent et se confondent parfois.

A. Buu/Gamma

FIGURES CONCRÈTES DE LA TRANSGRESSION

Il n'existe pas de figures typiques de la transgression, mais des comportements qui sont parfois des transgressions partielles de la règle. Il n'y a pas, non plus, de profil-type de l'individu transgresseur, qui peut être un individu se référant à une identité professionnelle de chargé de clientèle ou, au contraire, se définissant simplement comme employé de banque. Simplement, dans chacune des situations que nous avons observées ou que les individus nous ont décrites, une ou plusieurs des problématiques définies dans le point précédent posaient, pour l'individu, les termes du choix entre la normalisation ou la transgression de la règle.

Nous présentons deux cas concrets de transgression. L'un d'eux correspond à une action ponctuelle, l'autre à une action chronique et organisée (1).

Un cas de transgression ponctuelle :

Ronan Lepoulenc est chargé de clientèle PME et responsable d'unité à la Banque de l'Océan depuis plus de quinze ans. Cadre bien coté, il dispose d'une délégation de pouvoir importante et a en charge la gestion d'un portefeuille de relations de clientèle avec des PME dont quelques-unes sont des entreprises de taille importante, mobilisant des montants d'encours de crédits de plusieurs dizaines de millions de francs. L'unité qu'il dirige est située dans une zone géographique particulière. Il s'agit d'une ville dont le développement économique est incertain : l'État et l'armée, jusqu'à présent fortement impliqués au travers de la présence d'un arsenal naval, se désengagent et quelques grosses entreprises locales sont en difficulté et réalisent des plans sociaux ou envisagent de le faire. Monsieur Lepoulenc définit sa zone d'activité de la manière suivante :

« Il faut comprendre le contexte de cette ville. Ici, parfois, c'est un peu le Far West. C'est un port de pêche et un port marchand : les règles ne sont pas les mêmes. Il y a quelques très gros chefs d'entreprises, quelques autorités politiques locales et quelques banquiers et puis voilà. Je n'exagère pas... En plus, tout le monde se connaît. Vous voyez bien qu'en plus, on est un peu isolé, les grandes villes sont loin, pour moi le siège de la banque est à plus de cent kilomètres alors j'ai parfois l'impression que les gens s'imaginent être, non pas dans une zone de non-droit, mais dans une zone où on pourrait contourner ou adapter certaines règles, y compris certaines lois, d'ailleurs. C'est vraiment très dur à gérer ».

En janvier 1998, la plus grosse entreprise du portefeuille (Argonaval) de Ronan Lepoulenc se trouve en difficulté. Suite à une baisse de sa rentabilité, sa structure financière s'est dégradée. L'entreprise dégage un résultat positif mais le financement des forts investissements de restructuration mis en place n'a pas permis de préserver son équilibre et elle connaît aujourd'hui (début 1998) de fortes tensions de trésorerie. Elle dispose d'un encours de crédit à court terme de quinze

(1) Les noms utilisés dans l'article sont des pseudonymes.

Les responsables de clientèle aménagent les prestations de leur entreprise pour améliorer leur force commerciale. Ils adaptent la politique financière et ses règles à la spécificité du client.

millions de francs. Dans le contexte financier de l'entreprise (faible rentabilité, capacité d'autofinancement réduite et trésorerie tendue), la suppression de ces crédits entraînerait un risque très important d'illiquidité. L'échéance de cet encours est fixée au quinze avril ; passé cette date, s'il n'est pas renouvelé par la banque, il sera supprimé.

En février, Ronan Lepoulenc initie le processus de renouvellement en rencontrant les représentants de l'entreprise et en constituant le dossier. Le montant total des encours, à court et à long termes, de l'entreprise comme simplement le montant de l'encours à court terme, dépasse celui de sa délégation. Il est nécessaire pour renouveler le financement d'obtenir l'accord du comité des crédits au siège de la Banque. En raison de l'importance de l'opération, de l'entreprise et de l'évolution négative de son risque, il est nécessaire, suivant les règles prudentielles en vigueur dans la banque, d'obtenir la caution de la fédération nationale.

En raison d'un certain nombre de problèmes administratifs, le dix avril les crédits ne sont toujours pas renouvelés et l'entreprise risque de se trouver en situation de blocage financier.

Sachant qu'il ne risque pas un contrôle du siège à court terme (l'inspection a réalisé un audit de son entité peu avant), Ronan Lepoulenc décide de renouveler les quinze millions d'encours à court terme de l'entreprise, sans autorisation. Il utilise pour cela sa délégation et implique deux autres personnes disposant, elles aussi, de délégation PME et qui sont hiérarchiquement ses subordonnés. Il met en place des lignes de crédit et d'escompte pour la société-mère et pour différentes filiales pour une durée limitée à quinze jours. La règle, dans le cas d'un groupe, est de constituer un dossier global mais, pour cette opération, il établit un dossier par entité.

Très rapidement, le contexte de l'opération se dégrade. Quelques jours après avoir réalisé l'opération, Ronan Lepoulenc apprend que la décision du comité du crédit sera donnée la semaine suivante et qu'elle sera favorable. Le jour même, une plainte est déposée par un couple de retraités contre un de ses subordonnés soupçonné de « prélever » de l'argent sur les comptes de certains de ses clients. Aussitôt, cette personne est mise à pied. À priori, les deux événements ne sont pas liés, simplement, comme nous le précise Ronan

« Le chef d'entreprise d'Argonaval et moi, comme ses deux autres principaux banquiers, sommes au Rotary et, en plus, on joue au golf ensemble, avec le président du Tribunal de commerce, d'ailleurs. C'est pas véritablement un ami, si vous voulez, mais ça compte ».

Lepoulenc, que nous avons rencontré le lendemain du jour au cours duquel est survenu cet incident :

« Le gros problème c'est qu'il va sans doute y avoir à nouveau une inspection (...). Dans ces cas-là, c'est systématique, tout va être mis à plat et c'est normal. Non, le problème c'est que, si l'inspection a lieu avant la décision du comité, et donc avant que je mette en place officiellement les autorisations, moi, je suis mal, parce que les encours pour Argonaval, pour l'instant, sont complètement hors des règles et quinze millions, ça ne va pas passer inaperçu ».

Une semaine plus tard, l'accord du comité des crédits est effectivement donné et l'inspection a lieu. Ronan Lepoulenc reçoit un blâme écrit, les entreprises les plus importantes sont retirées de son portefeuille et sa délégation est réduite. Quelques mois après, des mouvements interviennent parmi les directeurs d'entités de la Banque de l'Océan : Ronan Lepoulenc y perd son poste de direction.

La seule source d'information dont nous disposons sont nos entretiens avec Ronan Lepoulenc. La portée de notre interprétation des mécanismes qui ont, dans ce cas, généré la transgression est forcément limitée. Néanmoins, nous pouvons identifier - au moins partiellement - les enjeux pour Ronan Poulenc du respect et de la transgression des règles et une partie des termes de sa décision. Nous identifions deux problématiques à l'œuvre dans cette situation particulière de gestion : l'une est économique, l'autre relationnelle.

La problématique économique : Argonaval est l'entreprise la plus importante du portefeuille de Ronan Poulenc et elle représente un levier important de volume d'activité et de rentabilité :

« C'est une des grosses entreprises de l'agglomération. Quinze millions, rien qu'en court terme, il faut se rendre compte que c'est autant que dix ou vingt PME classiques. Dans le contexte local, Argonaval aurait pu nous remplacer, même avec des problèmes de trésorerie. (...) Un dossier comme celui-ci, un chargé de clientèle n'en a pas tous les jours et, pour une entité comme la nôtre, c'est important de se maintenir dans des affaires de cette importance. Il y a un effet d'entraînement important : en étant chez Argonaval, on est dans le cercle d'affaires (...) Il faut aussi se rendre comp-



te qu'en plus des quinze millions de court terme, il y a du long terme, alors, c'est une entreprise que je suis presque obligé de soutenir si je veux maintenir mon activité ».

Renoncer au financement d'Argonaval, c'est, à la fois, se priver d'une source d'activité importante et prendre le risque que les engagements à long terme pris par la banque se transforment en pertes. Ne pas renouveler les crédits à court terme peut pousser Argonaval à rechercher d'autres partenaires ou provoquer la mise en cessation de paiement de l'entreprise, ce qui entraînerait la réalisation du risque pris au travers des octrois de crédits à long terme réalisés. Il y a, au moment de

la prise de décision, une problématique économique qui correspond à un arbitrage à réaliser entre, d'une part, une prise de risque supplémentaire et le maintien d'une relation génératrice d'activité et la non-réalisation du risque pris sur les engagements à long terme et, d'autre part, la limitation de la prise de risque au montant des encours déjà accordés mais en renonçant au volume d'activité représenté par l'engagement à court terme.

L'enjeu pour Ronan Poulenc dépasse le problème de la maîtrise du risque. Il s'agit aussi de maintenir la rentabilité et le volume d'activité de la structure qu'il dirige et de son portefeuille, afin de justifier le montant de sa délégation de pouvoir et les moyens humains qui sont affectés à son entité.

La problématique relationnelle : au-delà de l'aspect économique le chargé de clientèle est dans ce cas précis placé dans une situation où des liens amicaux et relationnels viennent polluer la relation de clientèle et ancrent les termes de la problématique décisionnelle générale hors du champ de la réalisation de son activité professionnelle :

« Le chef d'entreprise d'Argonaval et moi, comme ses deux autres principaux banquiers, sommes au Rotary et, en plus, on joue au golf ensemble, avec le président du Tribunal de commerce, d'ailleurs. C'est pas véritablement un ami, si vous voulez, mais ça compte. C'est quelqu'un de très bien implanté. Je vous ai dit tout à l'heure que c'était le western ici, tout le monde se connaît, je veux dire tous ceux qui ont un peu de poids, économique ou autre. Ici et à ce niveau, dans le cercle d'affaires, ce n'est pas la Banque de l'Océan c'est la Banque de Ronan Lepoulenc. Dans ce contexte, si vous voulez, c'est un peu difficile de lâcher une

entreprise comme celle-là ». (...) « Que je le veuille ou non, je suis le patron de la Banque de l'Océan sur la place ».

Notre question : Vous êtes un notable et, si je comprends bien, vous avez une position à tenir. C'est suffisant pour accorder quinze millions de crédit comme ça, hors délégation ?

« Mais, attendez, (ton d'énerverment), c'est pas si simple, c'est facile d'en parler comme cela, mais qu'est-ce que vous croyez ? C'est pas si simple ! Ces gars-là, je les croise pas tous les jours, mais presque. Alors, bien sûr, je suis hors délégation mais, à ma place, vous auriez fait la même chose, croyez-moi ! »

Notre question : Ce n'était ni un reproche, ni un jugement, je ne me le permettrai pas, mais je voudrais juste comprendre si c'est un facteur suffisant pour sortir des règles ?

« Je sais pas, pour moi, oui... La preuve c'est, qu'indiscutablement, ça a compté ».

Cet exemple est symptomatique de ce qu'implique le fonctionnement de cette organisation. Tout arrangement avec la règle est banni et l'individu est contraint de conformer en permanence son comportement à sa prescription. Or, pour prendre en compte le contexte global de son action, il aurait besoin de tricher momentanément ou, simplement, d'adapter exceptionnellement son comportement et le fonctionnement de la banque. Bien sûr, dans toute entreprise, il est difficilement tolérable pour des dirigeants d'accepter que des considérations relationnelles puissent prévaloir sur les règles organisationnelles. Simplement, H. Mintzberg [1990] comme E. Friedberg [1993], soulignent la capacité des acteurs à trouver, localement et ponctuellement, des arrangements pour combiner la poursuite des intérêts de l'entreprise et des leurs en exploitant les espaces d'autonomie et d'action laissés par les systèmes de règles.

À la Banque de l'Océan, les rares espaces sont surveillés et leur utilisation est interdite. Lorsque les systèmes de vérification et de surveillance la révèlent, elle est sanctionnée.

Un cas de transgression chronique et organisée

Jocelyn Goumarc'h est depuis un peu moins de dix ans directeur d'une entité et chargé de clientèle PME. Il n'y a pas d'autres chargés de clientèle PME dans la structure qu'il dirige, mais il y a un chargé de clientèle TPE et professionnel qui s'occupe d'une dizaine de relations de clientèle avec des PME. Monsieur Goumarc'h transgresse clairement les règles :

« Je suis souvent hors norme, là-dessus il n'y a pas de doute. Je sais pas si je prends plus

de risques que la normale, mais je les prends différemment, je ne triche pas vraiment, j'adapte un peu, mais il faut bien ».

Les pratiques hors norme de Monsieur Goumarc'h sont de trois types :

- Il utilise systématiquement le montant prudentiel lorsqu'un paiement à partir du compte d'une PME se présente en décision urgente et qu'il n'a pas de délégation suffisante pour l'accorder directement, alors qu'il considère que le risque de l'entreprise est limité. Normalement, dans ce cas, Monsieur Goumarc'h devrait demander une autorisation de crédit à l'assistant de crédit du groupe dont il dépend. Comme nous l'avons précisé, l'existence du mécanisme du montant prudentiel qui permet d'accorder des paiements au-delà de l'autorisation est liée à un défaut de conception de l'outil informatique. De plus, son utilisation est certes possible, mais elle n'est pas autorisée.

- Lorsque le dépassement de délégation risque d'apparaître sur un relevé hebdomadaire ou mensuel des comptes en irrégularité, Monsieur Goumarc'h ouvre des crédits sur plusieurs comptes. Ainsi, s'il ne peut autoriser plus de trois cent mille francs de crédits de trésorerie et que, suite à une utilisation du montant prudentiel, le compte de l'entreprise a un solde débiteur de quatre cent mille francs, il ouvre un compte au chef d'entreprise avec une autorisation de crédit de cent mille francs et ce dernier verse ce montant sur le compte de l'entreprise, qui n'apparaît dès lors plus sur la liste des comptes irréguliers.

- Certains types de dossiers, par exemple ceux présentés par des entreprises en création nécessitent deux signatures : celle du chargé de clientèle et celle de son supérieur hiérarchique et ce, quel que soit le montant. Dans ce cas, et s'il pense que le dossier risque d'être refusé par l'assistant de crédit, Monsieur Goumarc'h fait remplir le dossier par son subordonné et appose lui-même la seconde signature.

L'explication ou la justification de son comportement par Monsieur Goumarc'h relève des problématiques de l'identité professionnelle et économique. Il justifie son comportement par la nécessité d'améliorer l'efficacité économique de la réalisation de son activité et, de manière plus globale, par celle d'améliorer la performance de son entité. Il la justifie aussi par sa certitude d'être meilleur que les règles dans l'évaluation et la maîtrise du risque et surtout meilleur que sa hiérarchie, qui reste loin du terrain :

« La hiérarchie, les assistants de crédits, la direction de groupe ou le comité appliquent toutes les règles, comment dire, au pied de la lettre, et ça c'est pas possible. Le terrain c'est autre chose, vous comprenez ? Je ne dis pas que

les règles ne sont pas bonnes. Bon moi je fais autrement, attention, pas toujours seulement quand c'est nécessaire mais il y a beaucoup de choses que l'on fait ici qu'à mon avis ils ne feraient pas au groupe et encore moins au comité. (...) On prend plus de risques ici, mais des risques qui sont payants sur certains dossiers que le groupe par exemple ne prendrait pas. On raisonne, le directeur de groupe ou l'assistant de crédit sont, c'est un avis personnel, déconnectés du quotidien : ils ont des informations qui leur tombent du directeur des crédits, du directeur du réseau mais qui proviennent d'un état-major de banque. La Bible, c'est bien mais, sur le terrain, cela ne se passe pas comme ça, c'est pas vrai ».

G. Baasignac/Gamma

« Ils aiment les règles, ça, on ne peut pas leur reprocher de ne pas les aimer, mais ils ne comprennent pas que ça peut gêner le développement. (...) C'est vraiment l'application stricte des règles, ça fait dix ans que je fais de la PME, je n'ai plus besoin de leur règles, je sais faire, à la rigueur je suis meilleur que les règles. Cela fait dix ans que j'entends « les règles, les règles ! ». Je suis pas frondeur, ce n'est pas ça, je gère mes relations. Je suis pas non plus inconscient mais j'ai pas de contentieux, jamais, cela fait plusieurs années, alors ? C'est mon métier, je fais cela tous les jours, je sais faire. Le risque on l'apprécie nous-mêmes sur la relation personnalisée avec le chef d'entreprise ». « Effectivement, je prends plus de risques que je devrais en prendre et je ne suis pas payé pour, mais j'ai quand même raison parce que, tout simplement, je fais mon boulot ».

Ce cas montre que la transgression ne trouve pas seulement sa source hors de l'entreprise. Il s'agit pour Monsieur Goumarc'h de faire son travail de la manière qui lui semble la plus efficace possible, sans prendre en compte les conséquences de son comportement sur des éléments extérieurs à l'entreprise.

Les problématiques de l'identité professionnelle et économique ont trait à l'idée que l'individu se fait de ce que doivent être son comportement et le fonctionnement de la banque pour que l'efficacité soit maximale. A l'inverse du cas précédent, Monsieur Goumarc'h ne subit pas son comportement. Il s'agit, en quelque sorte, d'une transgression volontaire en réponse à des problématiques qui ne sont pas posées par l'environnement, mais construites par l'individu.

CONCLUSION

Les particularités de l'individu et son appréhension de sa situation traduisent les contraintes, construisent le sens de son action et interfèrent avec les particularités de la situation de

gestion dans laquelle il se trouve, pour actionner des problématiques spécifiques à sa position dans cette situation.

Ces problématiques sont liées à la définition, par l'acteur, de son identité professionnelle à la définition des modalités de l'efficacité économique, à la prise en compte de l'impact socio-économique des décisions et des comportements et aux relations personnelles entre l'individu et les composantes de son environnement. Elles correspondent aux « *bonnes raisons* » auxquels se réfèrent les individus pour transgresser les règles et prendre les risques de sanction que cela implique.

tion et de l'utilisation des ressources qui est fondée sur une valorisation du résultat, à une autre fondée sur la valorisation des moyens employés et leur normalisation. Le bon professionnel n'est plus le professionnel productif, mais l'opérateur mécanique.

Sur le plan individuel, la conséquence est l'exclusion, progressive ou brutale – suivant que le mouvement de normalisation soit l'un ou l'autre –, des possibilités de prise en compte légitime des problématiques qui trouvent leur ancrage hors de l'entreprise.

Il résulte de cela une problématique englobant la situation de l'individu et dont les termes sont donnés par la logique du système de régulation de contrôle. Si l'individu rationalise son comportement en se référant à l'obligation de normalisation, il se couvre contre le risque de sanction, mais il renonce à la prise en compte des problématiques externes.

Si l'individu rationalise son comportement en fonction d'une ou de plusieurs de ces problématiques, il se détache de la norme et son comportement n'est plus justifiable au regard du contrôle organisationnel. Il court alors un risque de sanction. Dans tous les cas, se retrouve le dilemme de la transgression dont parle N. Dodier [1996], lorsqu'il souligne qu'elle est marquée du sceau de l'ambivalence et qu'elle génère, toujours, à la fois désir et culpabilité.

Une logique aboutie et exacerbée de contrôle du fonctionnement de l'organisation isole l'individu. Elle jauge, pour le juger, son comportement sur une échelle manichéenne : il est normal ou ne l'est pas.

En ôtant toute légitimité à tout autre moteur de la réalisation du travail que la normalisation, et en s'appuyant sur la réalité de l'action de l'appareil de sanction, elle définit de manière simpliste la problématique individuelle du comportement en termes de prise de risque individuel. Ses mécanismes portent la négation de la complexité de l'action de l'individu et de sa socialisation dans et en dehors de l'entreprise.

L'enjeu de la recherche de la normalisation, pour l'entreprise, est la maîtrise du risque comportemental, c'est-à-dire du risque d'une déviance inefficace du travail réel par rapport au travail prescrit. Elle donne à l'individu, comme enjeu à la normalisation de son comportement, la possibilité de le justifier et de se couvrir contre un risque personnel de sanction, qu'elle génère par elle-même.

Toute possibilité de prise en compte d'autres enjeux est exclue. Les limites du contrôle et de la normalisation se résument dans l'existence effective de ces autres enjeux pour l'individu. Ces derniers trouvent leur ancrage tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise et des mécanismes du processus de normalisation. Ils sont des moteurs de la transgression. ●

Les problématiques de l'identité professionnelle et économique ont trait à l'idée que l'individu se fait de ce que doivent être son comportement et le fonctionnement de la banque pour que l'efficacité soit maximale.

Ce qui donne un caractère de transgression aux comportements que nous avons observés, c'est l'absence, pour l'acteur, de possibilités d'innover sans transgresser les règles. A l'inverse, ce caractère n'est pas directement lié au fait qu'ils correspondent à une redéfinition par l'individu de la forme ou du sens de son travail.

À mesure que se constitue le système de régulation de contrôle de l'entreprise et que la norme se complexifie, le champ de la contrainte s'étend et celui de l'autonomie se restreint.

Ce mouvement correspond à un basculement d'une logique d'organisation de la mobilisa-

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER N. [1990], *La gestion du désordre dans l'entreprise*, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », Paris.
- BEAUVOIS J. L. [1994], *Traité de la servitude libérale. Analyse de la soumission*, Dunod, Paris.
- COURPASSON D. [1995], *La modernisation bancaire*, L'Harmattan, Paris.
- COURPASSON D. [1997], *Sociologie de la contrainte*, Thèse d'Habilitation à diriger les Recherches en Sociologie, Université Paris X-Nanterre.
- DEJOURS C. [1996], « Prescription, transgression et souffrance dans le travail », dans J. GIRIN et M. GROSJEAN, *La transgression des règles au travail*, L'Harmattan, Paris.
- DODIER N. [1996], « Ce que provoquent les infractions », dans J. GIRIN et M. GROSJEAN, *La transgression des règles au travail*, L'Harmattan, Paris.
- DONIOL-SHAW G. [1999], « L'autonomie : valeur régulatrice face aux contraintes du travail », dans K. CHATZIZ et al., *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, L'Harmattan, Paris.
- DUBAR C. [1998], *La socialisation*, [2ème édition], Armand Colin, Paris.
- DUCLOS D. [1987], « La construction sociale du risque : le cas des ouvriers de la chimie face aux dangers industriels », *Revue Française de Sociologie*, XXVIII, p. 17-42.
- FRIEDBERG E. [1993], *Le pouvoir et la règle*, 2^e édition [1996], Seuil, coll. Points-Essais, Paris.
- GIRIN J. et GROSJEAN M. [1996], *La transgression des règles au travail*, [coordonné par], L'Harmattan, Paris.
- GRAFMEYER Y. [1992], *Les gens de la banque*, PUF, Paris.
- HONORÉ L. [1999], *Éléments pour une théorie de la discipline organisationnelle*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I.
- MINTZBERG H. [1990], *Le management, voyage au cœur des organisations*, [traduction française, première édition 1989], Ed. d'Organisation, Paris
- MONJARDET D. [1996], « Règles, procédures et transgressions dans le travail policier », dans J. GIRIN et M. GROSJEAN, *La transgression des règles au travail*, L'Harmattan, Paris.
- REYNAUD J. D. [1988], « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, n°1, p. 5-18.

