

COMMENT LES PROCESSUS PENSENT-ILS ? AUTOPSIE D'UNE PRATIQUE DE RETOURS DE DOSSIERS, DANS LA BANQUE

L'ÉPREUVE DES FAITS

Depuis 2000, la réorganisation des processus bancaires s'inscrit dans une logique de réduction des coûts et des délais, et de maximisation de la valeur captée. Or, des dysfonctionnements générateurs de non qualité s'y sont normalisés. C'est le cas des retours de dossiers du siège vers une agence, que nous avons analysés au cours d'une observation participante de neuf mois réalisée au sein d'une banque régionale. Nous expliquons pourquoi cette pratique de gestion diffère des préconisations en matière de management des processus. Nous mobilisons, pour ce faire, l'approche managériale des conventions.

Par **Vincent MAYMO** *

Toutes les banques ont réorganisé leurs processus, depuis les années 2000, dans une optique de recherche de la qualité des services et de la réduction des coûts. Leurs choix s'inscrivent dans la lignée des travaux sur la qualité totale (ISHIKAWA, 1985), sur le *lean management* (WOMACK *et al.*, 1991), sur les méthodes ABC et ABM en contrôle de gestion (TUNNEY et REEVE, 1992) ou, encore, sur le *reengineering* (HAMMER et CHAMPY, 1993). Ils visent

l'optimisation et la rationalisation des processus organisationnels, lesquels peuvent être définis comme des enchaînements d'activités orientés vers un but (la production d'un bien ou d'un service) et vers un destinataire, le client (LÖNING et PESQUEUX, 1998 ; VERNADA, 1999 ; LORINO, 2003). En dépit

* Maître de Conférences à l'université de Bordeaux, IRGO – EFFI, Chaire Management des Entreprises financières.

du recours à ces outils de gestion, des dysfonctionnements persistent : délais, papiers, stocks et défauts sont symptomatiques des problèmes affectant les relations fonctionnelles entre *back-office* et *front-office*.

Ce phénomène est présent dans le processus d'octroi de crédit immobilier que nous avons étudié au cours de neuf mois d'observation participante dans une banque régionale. En son sein, la pratique de « retours » a retenu notre attention avec une fréquence anormalement élevée : près d'un dossier sur deux était en effet renvoyé en agence par les services de contrôle parce qu'il ne pouvait être accepté en l'état, pour des raisons de réglementation ou de risque. Nous questionnons l'efficacité de ces allers-retours dans les processus bancaires, ainsi que les raisons du maintien de telles pratiques. Au-delà d'un problème de compétence, nous arguons qu'il s'agit là d'un fait stylisé d'habitudes partagées, de pratiques conventionnelles. Nous nous intéressons donc à ces règles « *profondément inscrites dans le fonctionnement des organisations* » (HAMMER, CHAMPY, 1993, p. 52) qui contraignent le pilotage des processus bancaires. Le contexte du cas étudié présente un intérêt tout particulier : il s'agit, en effet, d'une banque régionale qui est leader sur son marché (suite à la fusion de trois anciennes banques) et dont l'organisation vient d'être repensée autour de processus transversaux. Malgré ces tentatives pour concevoir un processus plus efficace, des pratiques autonomes survivent et émergent parfois.

Après avoir présenté le processus crédit immobilier et les pratiques de retours, nous proposons une grille d'analyse conventionnelle. Celle-ci structure l'analyse du cas et en facilite la discussion.

LE PROCESSUS CRÉDIT IMMOBILIER

Les structures des organisations bancaires sont particulièrement complexes. Elles conjuguent un réseau éclaté d'agences de proximité et d'agences spécialisées par clients avec des cellules du siège spécialisées par produits, une organisation par filière et des directions fonctionnelles. Les processus y transgressent les cloisonnements fonctionnels dans une recherche de synergies intra-organisationnelles (HAMMER, CHAMPY, 1993). En leur sein, les activités sont affectées aux acteurs en conformité avec les référentiels de contrôle interne bancaire (règlement 97-02, Bâle II). Ces derniers, déclinés en procédures et en gammes opératoires, contribuent (avec la hiérarchie et les contrôles des services d'audit interne) à un haut niveau de formalisation. Pour autant, ces contrôles bureaucratiques doivent s'accompagner d'un effort accru si l'on veut réduire la fragmentation des processus (HAMMER, CHAMPY, 1993).

Adopter une logique processus, cela revient dès lors à adopter la perspective du destinataire final, *comprendre* ses attentes et ses valeurs : en externe, celles des clients, des actionnaires et des institutions de surveillance et, en interne, celles des commerciaux, des instructeurs et de la hiérarchie. Hammer et Champy (1993) ont défendu le recours à la déspecialisation des tâches pour réduire les divergences d'objectifs. Mais dans la banque, cette solution n'est plus d'actualité, pour des raisons d'indépendance de la structure de contrôle. D'autres approches visent la recherche de compromis collectifs. À des représentations causales et de flux se superposent alors des représentations conventionnelles qui « *fixent des règles collectives, des conventions qui n'ont pas de logique causale particulière, mais qui harmonisent les comportements pour les rendre compatibles et faciliter le fonctionnement collectif* » (LORINO, 1995, p. 229).

Le processus « crédit immobilier » se caractérise par des volumes importants et une forte fréquence de l'action. Il se compose de flux informatifs (comme l'offre de prêt ou la dérogation), de flux matériels (lorsque le dossier physique est déplacé) et de flux décisionnels (comme la décision du client ou celle de l'instructeur d'un dossier). Ce système dynamique orienté vers la réalisation d'un objectif (BOUQUIN, 2004) apparaît déterminant pour l'efficacité organisationnelle (ISO 9000 : 2000, cité dans MORLEY *et al.*, 2005). « *La logique de processus est donc bien celle qui agence les activités selon une logique de création de valeur répondant à la définition donnée par Alain Charles Martinet : "Des actions toujours locales, mais susceptibles de produire une œuvre globalement viable et cohérente" (MARTINET, 1993), des activités participant à des processus* » (LORINO, 1995, p. 180). Le processus comme dispositif de coordination opérationnelle et cognitive coordonne les différentes activités constitutives (LORINO, 1995). Celles-ci prennent la forme de tâches intermédiaires, comme le stockage, le transport ou la négociation. Certaines de ces activités sont critiques en termes de délai et de risque, car elles génèrent des goulots d'étranglement et des activités consommatrices de ressources ou de temps.

L'activité est un ensemble de tâches de même nature participant à la création de valeur (LORINO, 1995 ; GERVAIS, 2000). Elle mobilise des compétences spécifiques en vue de la réalisation d'un produit ou d'un service (LORINO, 1991) et elle s'enchevêtre avec d'autres activités pour assurer la coordination nécessaire à l'atteinte des finalités organisationnelles. Chaque activité est structurée par un support technologique (le logiciel d'instruction, par exemple) et par des règles, des gammes opératoires ou des usages. Des événements déclenchent (ou interrompent) l'activité (une décision d'acceptation ou de refus, une perte de dossier lors du transport, une pièce complémentaire attendue arrivée dans le ser-

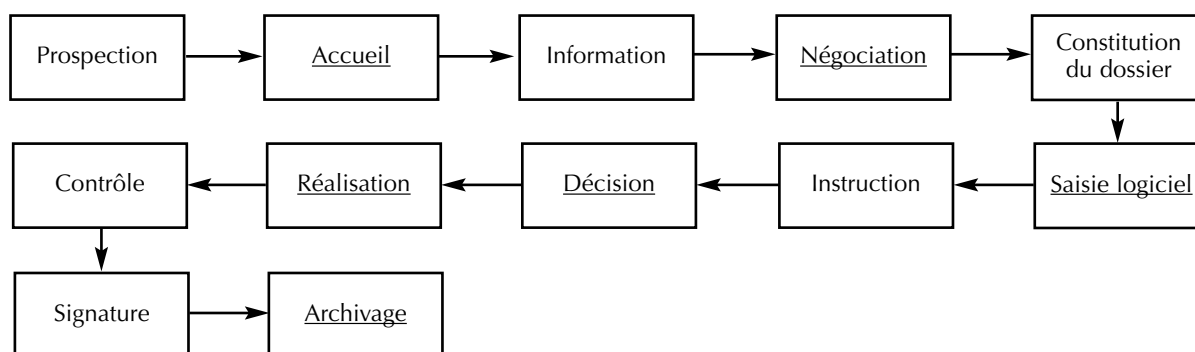


Figure 1 : La représentation orientée activité du processus « crédit immobilier »

vice, etc). Le processus est donc réactif aux événements extérieurs.

L'enchaînement représenté dans la figure 1 (ci-dessus) connaît plusieurs temps forts, d'abord de collecte de l'information, puis d'analyse et d'enrichissement du dossier. Au cours de ces activités, l'information initiale change d'état pour être traduite en termes de risque et de développement pour la banque. Excepté le cas d'une délégation de décision en agence, les rôles sont partagés : le commercial constitue le dossier ; l'instructeur analyse le risque et décide de l'engagement bancaire, qu'il sanctionne par une acceptation ou un refus.

LES PRATIQUES DE RETOUR

Le dossier de prêt est jugé sur sa conformité formelle et fondamentale à la norme. En cas de non conformité, il est retourné à l'agence avec une notification de refus ou d'informations complémentaires nécessaires à la décision. S'ensuivent des allers-retours de documents, des communications téléphoniques, des négociations, des justifications, des émotions et des conflits. Les retours ont un impact multicritère sur l'efficacité de la coordination. Ils sont coûteux en temps d'instruction et dégradent directement la qualité perçue par le client, en lui imposant des rendez-vous complémentaires. Ils posent un problème réglementaire, en dégradant la rentabilité des dossiers (article 20 du règlement CRBF (Comité de la réglementation bancaire et financière) 2001-01).

Il existe bien des règles précisant dans quels cas un dossier doit être retourné. Néanmoins, les retours de dossiers restent importants, avec un taux de retour moyen de 40 % et un écart-type de 32 points de base (1). Cette volatilité des retours s'interprète à la fois comme résultant non seulement de différences de compétence d'un commercial à un autre, mais également de diver-

(1) Ces statistiques sont annuelles. Elles procèdent des mesures du service instructeur de la banque étudiée.

gences d'appréciation dans l'évaluation du risque entre le siège et les agences : « L'administratif est très pointilleux sur les détails ; c'est le « ratisseur » ; il est à la recherche de l'erreur dans le dossier pour qu'aucun risque ne soit pris. Dans l'instruction d'un dossier, le back-office recherche le détail, l'anecdote, l'élément douteux qui justifie son refus... Bref, tout ce qui est anormal : à nous d'être les gardiens de la règle ». Mais, toujours selon l'instructeur de dossier (*back office*), « Certains arrivent à concilier les règles et les ventes. Si c'est possible pour certains, ça l'est forcément pour d'autres. »

Notre observation et les statistiques internes montrent que la principale cause de retour est un manque de justificatif : dans le cas d'espèce, d'une carte nationale d'identité, par exemple. Le client dispose des documents, mais ceux-ci n'ont pas été collectés par le conseiller en agence, ce qui accroît la perception négative du client. Les dossiers sont parfois retournés pour dépassement des délais, car ils ont été envoyés trop tard ou parce que le service instructeur ne peut traiter tous les dossiers envoyés. C'est là un phénomène autoentretenu : les dossiers retournés sont chronophages et ralentissent le processus d'instruction. Deux problèmes en découlent : le client peut être en difficulté dans l'achat de son bien, ou il peut l'être dans le règlement de ses travaux en raison d'un changement de barème de taux. Chacun, instructeur et commercial, évalue le travail de l'autre. Le retour est alors le préalable à une négociation dans laquelle les volontés s'opposent : d'un côté, le conseiller en agence veut vendre le crédit et, de l'autre, l'instructeur respecte les règles du « beau » dossier.

L'analyse des statistiques des retours montre que les dossiers retournés concernent toutes les natures d'engagement : des crédits réglementés (prêt à l'accession sociale, prêt à taux zéro, ...), des financements de SCI et des prêts classiques non délégués au réseau.

Plusieurs justifications du retour sont invoquées (2) (voir le tableau de la page 41) :

(2) Le total est supérieur à 100 %, car un même dossier peut être retourné pour plusieurs raisons (en outre, le même dossier peut avoir été retourné plusieurs fois).





© ROGER-VOLLET

« C'est là un phénomène autoentretenu : les dossiers retournés sont chronophages et ralentissent le processus d'instruction ».

- Risque (15 %) : sous-estimation du risque par le conseiller ;
- Réglementation (15 %) : non respect de la réglementation (à l'exception du manque de justificatifs) par méconnaissance de la réglementation par le conseiller, ou par contournement volontaire de la réglementation par celui-ci ;
- Insuffisance d'informations (45 %) : manque de justificatifs, essentiellement ceux inscrits à l'intérieur des chemises de constitution des dossiers ;
- Saisie « Logiciel Score » (35 %) : saisie approximative, données périmées, revenus corrigés à la main... ;
- Divers (15 %) : montage général du dossier et rigueur défaillants. Par exemple : demande de justificatifs complémentaires, problèmes de taux, jaquettes non conformes, absence de chemises de couleurs différentes, oublis de charges, éléments peu compréhensibles, demandes d'explications quant au calcul des

revenus, pièces trop anciennes, absence de signature, devis incomplets, incohérences dans les montants des devis, etc.

Dans la troisième banque que nous avons étudiée, nous ne disposons pas du détail des rejets. Pourtant, il y subsiste un gros problème de conformité des dossiers acceptés : seulement 40 % de ces dossiers sont conformes ; les dossiers rejetés se décomposent ainsi : 20 % des dossiers ayant un apport insuffisant, 10 % étant dépourvus de garantie, 20 % ayant un montant supérieur à la délégation ou, enfin, 20 % concernant des emprunteurs non salariés ou retraités (3).

(3) Ces données proviennent d'un audit des procédures du processus « crédit immobilier ». Comme dans la banque précédente, le total est supérieur à 100 %, car un même dossier peut être retourné pour plusieurs raisons (le même dossier pouvant là encore avoir été retourné plusieurs fois).

Justification du retour	Banque étudiée	Banque concurrente 1
Taux de retour	40	40
Risque	15	Non Renseigné
Réglementation	15	15
Insuffisance d'informations	45	55
Saisie	35	25
Divers	15	10

Tableau 1 : Pratique concurrente du retour

Dans la pratique, les instructeurs ne sont pas tous toujours impartiaux ; certains d'entre eux sont très pointilleux en matière de formalisme, alors que d'autres concentrent leur attention sur le risque économique. Plusieurs raisons peuvent être invoquées pour refuser ou accepter des dossiers. Les modalités d'interprétation de la règle sont alors déterminantes : « *Tu ne dois pas faire référence à ton humeur, à tes états d'âme. Tu fais ça parce que c'est réglementaire dans le cadre du PAS PTZ. On dirait qu'ils croient que l'on refuse pour les embêter, mais c'est pas vrai : c'est réglementaire !* ». Nous avons également assisté à un échange téléphonique au cours duquel le responsable de filière « crédit immobilier » justifiait sa décision ainsi : « *Si on l'a refusé, c'est que l'on n'y croyait pas. Après, que tu sois d'accord ou pas d'accord...* »

Remettre en question le retour, c'est alors remettre en question la compétence de l'instructeur, c'est questionner sa capacité à défendre la règle, et à ne pas improviser celle-ci. Le désaccord est possible entre différentes fonctions, et au sein même du service instructeur. En procédant des échanges réguliers entre les instructeurs pour trouver une réponse consensuelle aux questions qu'ils se posent. Les managers interviennent parfois pour affirmer une norme dans l'analyse du risque. Mais même lorsqu'ils veulent une règle officielle et descendante, la pratique leur impose des justifications de proximité. Les acteurs sont d'ailleurs bien conscients de cet arbitrage : « *Tout le monde doit traiter le risque de la même façon. Traditionnellement, chacun va trouver le risque sur un point qui lui est propre, et qu'un autre ne soulignera pas. Avec l'augmentation du niveau de délégation, tous les instructeurs doivent avoir la même analyse du risque* » (Responsable du service instructeur).

La régularité de la pratique souligne le décalage entre, d'un côté, les normes formelles auxquelles les acteurs doivent se soumettre et, de l'autre, les règles informelles qui président aux comportements effectifs. Les comportements autonomes observés dans le service instructeur s'échappent d'un cadre institutionnel extrêmement réglementé, et définissent leurs propres règles. En situation, les dérogations et l'interprétation apportent des aménagements aux règles formelles. Il existe des normes définissant ce

qui est acceptable dans l'appréciation du risque, de sorte que l'on peut dire que le service peut parfois être trop souple ou, d'autres fois, trop intransigeant. Le responsable « gestion de patrimoine » relate une scène de remise en cause managériale de la pratique ordinaire : « *Je me souviens de ce directeur général, qui était descendu et avait demandé que l'on réévalue toutes les provisions avec des valeurs d'encours réalistes. Eh bien, on attend toujours... On finance le haut de la bulle immobilière, et c'est notre image et notre solidité qui sont touchées...* »

Plusieurs entretiens avec des banquiers montrent que la concurrence accrue sur les crédits a conduit les banques à accepter des dossiers moins convaincants : « *les instructeurs retravaillent, sur la forme, des documents qu'ils devraient normalement refuser sur le fond* ». Cette situation est peu à peu devenue inacceptable en termes d'effort consenti, les instructeurs passant davantage de temps à accompagner le montage des dossiers qu'à jouer le rôle spécifique qui leur est prescrit, à savoir le contrôle.

GRILLE D'ANALYSE DES PRATIQUES DE RETOUR

La situation de gestion étudiée est critique, au sens de Boltanski et Thévenot (1991) ou de Gomez (2003) : les comportements et les remarques des acteurs traduisent un sentiment de perte de norme ou d'incertitude sur la coordination. Cette tension entre normalité et déviance renvoie à l'analyse des dispositifs conventionnels de l'action (GOMEZ, 2003). Ceux-ci ont déjà été mobilisés à plusieurs reprises pour étudier le secteur bancaire, notamment sur des problématiques de qualité avec les travaux fondateurs de Gomez (1994), puis sur des problématiques de contrôle et de risque (HONORÉ, 1997 ; HEEM, 2003).

Les travaux conventionnalistes analysent les régularités effectives dans les croyances et dans les comportements auxquelles les acteurs font appel pour agir lorsqu'ils cherchent à se coordonner (LEWIS, 1969). Les conventions sont efficaces, avant toute chose, lorsqu'elles assurent la coordination entre des modes d'action différents (DE MONTMORILLON, 1999). Elles sont, ensuite, efficaces lorsqu'elles sont cohérentes avec les objectifs de

Critères		Éléments d'opérationnalisation des critères
Contexte	Interaction	La réalisation d'une tâche dépend de plusieurs acteurs, hommes ou objets.
	Situation incertaine	Les événements futurs ne sont pas probabilisables en raison de l'absence de règles formelles (gammes opératoires, modes d'emplois...) ou de la survenue d'événements extérieurs. Les acteurs justifient leur action par les « C'est comme ça ».
	Réurrence	Les interactions se répètent. On l'oppose à l'action originale ou unique : c'est, par exemple, le cas d'une affaire représentative en termes de volume de crédit ; ce dossier suivra alors un processus de validation <i>ad hoc</i> .
Contenu	Repère	L'action conventionnelle est remarquable et véhicule de l'information. La convention est une échelle de mesure pour l'évaluation des actions en fonction de ce qui est jugé régulier, conforme, normal. Elle donne sens à des objets qui servent d'étalon pour le jugement.
	Procédures de choix arbitraire	La convention est « indifférente » et potentiellement inefficace. Il existe au moins une alternative envisageable, dont l'existence suffit à valider le critère. La recherche d'alternative repose sur le calcul, l'intuition ou l'imagination. La sélection des conventions apparaît davantage comme un accident historique et géographiquement situé que comme le résultat d'une rationalité objective.
Suivi	Absence de menace	Aucune mesure coercitive ne contraint les acteurs à suivre la régularité ou son alternative.
	Conformisme	L'acteur reproduit l'action des autres sans se poser la question de son efficacité. La question du pourquoi de l'action ne se pose pas ; les acteurs suivent la pratique conventionnelle parce que les autres font de même. La convention est suivie par le plus grand nombre en référence à des signaux qui informent de son caractère universel.

Tableau 2 : Les critères associés à une convention

l'entreprise : « Une convention est un mécanisme social associé à un vide rationnel, c'est-à-dire une interrelation entre les objets, les discours et les comportements. Les acteurs agissant conformément à une convention se réfèrent aux mêmes critères non justifiés et prennent pour acquis la signification symbolique des signaux qu'ils reçoivent » (GOMEZ et JONES, 2000, p. 700). Les dimensions d'une convention sont donc institutionnelles, cognitives et sociales. Outre les idéotypes baptisés conventions de qualité ou conventions d'effort, plusieurs grilles d'analyse permettent d'accéder à ces processus d'action collective (LEWIS, 1969 ; BOLTANSKI et THÉVENOT, 1991 ; GOMEZ, 1994).

Cette multiplicité des approches confirme la difficulté de l'opérationnalisation du concept (GOMEZ, 1994). Gianfaldoni et Richez-Battesti (2004), puis Thévenot (2006), défendent la contingence de l'instrumentation des conventions et, comme Gomez (1994), ils questionnent le niveau de l'échelle d'analyse pertinente pour relier les actes individuels et locaux en cohérence avec les unités macro-sociales. Allant nous-mêmes dans ce sens, nous adaptons la grille de lecture gomézienne au niveau d'analyse des processus organisationnels et de leurs tâches constitutives. En faisant l'objet d'une structuration minimale, celle-ci autorise en effet l'interprétation en situation (voir le tableau 2 ci-dessus).

Les critères retenus visent l'identification de la convention en caractérisant :

– le contexte : la situation d'interaction est marquée par une incertitude sur la coordination en dehors de la convention. La répétition des interactions est nécessaire à l'instauration de la convention dans une population ;

– le contenu : comme repère pour l'action, la convention véhicule de l'information. Elle est arbitraire et coordonne les comportements plutôt que le contenu même de la convention ;

– le suivi : les acteurs adoptent une convention par conformisme et sans avoir besoin de menaces pour y souscrire.

Ces sept critères sont mobilisés pour analyser les pratiques de retour au sein du processus « crédit immobilier ». La démarche retenue explique le phénomène conventionnel en profondeur, dans son environnement concret. Le recours à l'observation participante favorise l'élaboration d'un modèle de fonctionnement du système de rationalisation commun implicitement mobilisé par les acteurs, ainsi que l'analyse des liens entre des modes de rationalisation individuels et collectifs (GOMEZ, 2003). Il a ainsi contribué à resituer l'acteur dans son décor familier : ses ajustements en situation et ses réactions face aux imprévus. Les sources de preuves multiples ont été organisées dans une logique de triangulation *within method* (JICKS, 1979).



UNE LECTURE CONVENTIONNELLE DES PRATIQUES DE RETOUR

Ces sept critères sont mobilisés dans le cas bancaire pour analyser les pratiques de retour au sein du processus « crédit immobilier ».

Une situation d'interaction

Le retour caractérise une situation dans laquelle le jugement du personnel commercial est confronté à celui du personnel instructeur. Plusieurs acteurs interviennent dans la réalisation d'une tâche qui donne lieu à des échanges mobilisant tant le canal téléphonique qu'Internet ou la navette interne. Si les échanges écrits sont formalisés dans le cas d'un retour pour insuffisance de revenus, l'instructeur enverra alors un mail du type : « *Afin de poursuivre l'instruction du dossier, merci de bien vouloir revoir les points suivants : le prêt de madame X ne peut représenter que 50 % du montant de l'acquisition. Monsieur étant au chômage, nous ne pouvons pas prendre en compte ses revenus et sa caution n'est pas recevable* », les échanges oraux sont, quant à eux, plus libres.

Conseillers et instructeurs arbitrent entre une raison de proximité (où ils questionnent au cas par cas la qualité des dossiers) et la référence supérieure à des principes généraux (par exemple, ils refuseront un dossier au motif d'une erreur de saisie).

Les critères de retour retenus sont justifiés, mais le choix des critères est arbitraire → intersubjectivité de la qualité.

L'incertitude

L'incertitude est au cœur du processus d'instruction bancaire, lequel vise la réduction de l'incertitude dans l'affectation des flux de financement. Il existe une asymétrie informationnelle avec le client laquelle porte sur la qualité du dossier, et il existe une asymétrie de compétence entre les instructeurs, de sorte que le commercial peut « tenter » d'envoyer un dossier mal qualifié. Les commerciaux ont parfois l'impression que l'acceptation (ou le refus) d'un dossier relève davantage du bon vouloir de l'instructeur que du respect d'une règle. L'incertitude porte alors sur le degré de tolérance dans l'interprétation de la règle. Le responsable de la filière « crédit immobilier » insistait sur la place laissée à l'interprétation : « *Il existe une grande part d'interprétation dans le traitement d'un dossier. Un même instructeur va accepter un dossier à 4 % et refuser un dossier de qualité comparable au même taux, même si, dans l'ensemble, il y a une régularité dans la façon de traiter les dossiers.* »

Il existe une double incertitude procédurale et comportementale : procédurale sur les critères à prendre effectivement en compte (autonomie de la règle effec-

tive) et comportementale quant à la valeur du client → incertitude comportementale et procédurale.

La récurrence

Avec un taux de retour moyen de 40 % et pouvant atteindre 50 % selon les périodes, le phénomène est récurrent. Sa fréquence est d'autant plus élevée que le processus immobilier où les pratiques étudiées prennent place, est caractérisé par une logique de flux (plusieurs milliers de dossiers par an).

Les acteurs justifient la récurrence du retour par son rôle indispensable dans le processus. Ils l'interprètent même comme un indicateur de performance : « *Plus le taux de retour est important, moins il y aura de financements non conformes* » ; « *On a un problème de responsabilité face au risque. Les instructeurs font du contrôle interne, ils ont un rôle de tamis. C'est eux qui signent. Les commerciaux en agence font du volume et ne sont pas responsables (pas de signature) des dossiers non délégués... Ça n'est pas compliqué. Souvent, ce qui manque, c'est une quittance de loyer. Ils ne perdent pas de temps. Souvent, ils ne montrent même pas les dossiers à leur chef d'agence avant de me les envoyer. Moi, je leur dis que c'est à la hiérarchie qu'il faut les montrer, mais c'est sous notre délégation, alors...* »

La récurrence est importante et les acteurs qualifient eux-mêmes le processus comme relevant d'une logique de flux → logique de flux.

Le repère

Le taux de retour véhicule de l'information : il permet d'évaluer les actions et les acteurs.

Un taux de retour élevé s'interprète de plusieurs façons :

– Le niveau de compétence du commercial :

Le management a bien conscience des risques sous-jacents : « *On a fait des spécialistes habitat pour gagner en compétence.* »

– La valeur de gardien de la règle de l'instructeur : il a ainsi été possible d'assister à une rencontre entre le responsable de filière (RF) et les conseillers venus en renfort pour instruire des dossiers :

RF : « *Vous avez des progrès à faire avant d'arriver aux "un dossier sur deux" d'instructeur 6* »...

RF : « *Vous voyez, c'est pas facile, quand on est de l'autre côté. Et encore, on a filtré les appels téléphoniques. Et puis les dossiers ne sont pas tous bons. Vous en refusez ?* »

Conseiller : « *Pas mal oui... Un sur quatre, à peu près...* »

Les bons instructeurs connaissent la convention et savent identifier les retours : prise en compte de la TVA pour une SCI, délégation liée à un changement de taux.

– Un indicateur de valeur du dossier pour le commercial : le retour signale aux commerciaux quelle est la valeur du dossier : « *Si t'as un client à qui t'as pas envie*



de dire non, mais que tu crois pas à son dossier, tu l'envoies quand même, mais tu perds pas ton temps à monter un dossier qui va pas passer... », nous avouait un conseiller en agence.

Le retour permet d'évaluer la compétence du commercial et du conseiller indicateur de compétence.

L'arbitraire

Même si la plupart des acteurs rencontrés critiquent la pratique des retours, tous jugent celle-ci normale. Pourtant, d'autres règles que le retour sont possibles. Une alternative envisageable serait d'envoyer le dossier au chef d'agence pour favoriser un apprentissage collectif. Une expérience a même tenté d'imposer au chef d'agence un engagement sur les dossiers envoyés par ses conseillers vers le service instructeur (mais, sans succès). Des sanctions (positives ou négatives) peuvent être mises en place pour rendre l'envoi de dossiers inachevés non convaincant.

D'autres solutions sont envisageables → existence d'alternatives.

L'absence de menace explicite

Aucune sanction n'a été mise en place pour contraindre les acteurs à maîtriser leur taux de retour. Certains dossiers sont renvoyés trois fois : *« Le dossier, ça fait deux fois que je lui retourne et il vient, encore, me dire que c'est urgent !... »* Mais la remarque de l'instructeur signifie bien qu'il y a des limites acceptables : *« Certains dossiers, on les retourne jusqu'à quatre fois à l'agence. Est-ce que c'est normal ? Pour eux, peut-être... Pas pour nous ! »*

Le chercheur, dans le cadre d'un entretien informel avec le responsable de filière, s'étonnait de l'absence de sanction, notamment par le biais de la REC, certains conseillers se distinguant par la piètre qualité de leurs dossiers. Dans tous les cas, le retour n'est pas un bon signal, pour un commercial. Le responsable de filière a déclaré que cela devait être réfléchi depuis plusieurs années, mais que rien n'avait été fait. Les instructeurs subissent eux aussi une pression : *« Si j'ai le malheur de lui refuser son dossier, elle va m'ennuyer pendant trois mois... »*, avançait une instructrice. Il n'existe pas de sanction formelle, mais il existe bien une pression pour accepter des dossiers pour lesquels le commercial ne perçoit pas de légitimité au refus.

Rien n'oblige les conseillers à envoyer des dossiers incomplets → choix délibéré.

Le conformisme

Le retour est couramment pratiqué par les instructeurs et il est généralement accepté par les conseillers. C'est un mode de régulation de la production : les services de contrôle assistent les services commerciaux dans la constitution du dossier.

« Moi, je ne me sens pas responsable. D'abord, je n'en ai pas beaucoup et puis, tout le monde en a. Certaines fois, le dossier est accepté, alors que tu pensais qu'il n'allait pas passer et, d'autres fois, tu peux te donner toutes les peines du monde, il n'y a rien à faire... » Cette remarque d'un commercial souligne le caractère universel et conformiste de la pratique : chacun agit de la sorte parce que tous les autres agissent de la sorte.

→ Assistance institutionnalisée.

DISCUSSION

Le retour définit un équilibre dans les relations qui garantit une coordination minimale dans le processus d'octroi de crédits immobiliers : c'est une solution à la double incertitude comportementale et environnementale qui existe, en dehors de la convention (voir le tableau 3 ci-dessous).

Critères	Convention de retour
Interaction	Intersubjectivité sur la qualité
Incertitude	Comportementale et procédurale
Récurrence	Logique de flux
Le repère	Indicateur de compétence
Arbitraire	Existence d'alternatives
Absence de menace	Choix délibéré
Conformisme	Assistance institutionnalisée

Tableau 3 : Synthèse sur la convention de retour

La convention de retour est donc caractérisée par une intersubjectivité de la qualité, une incertitude à la fois comportementale et procédurale et une logique de flux. Elle indique quelle est la compétence des acteurs et de la banque et elle se maintient de façon délibérée, en dépit de l'existence d'alternatives. Au final, cette pratique s'est institutionnalisée comme un mécanisme d'assistance. En termes de performance, la pratique du retour est un paradoxe de gestion :

– À un premier niveau, elle est efficace parce qu'elle assure une coordination propre au processus étudié. Le retour focalise les problèmes de gestion du risque dans l'octroi de crédit lorsque la décision est prise collectivement. Ce n'est plus une personne qui prend la responsabilité du dossier, c'est la conjonction des attentes réciproques. S'il existe un engagement de la part du décideur (*« De toute façon, c'est celui qui signe qui s'engage ! »*), les conseillers en agence s'approprient la responsabilité des dossiers qu'ils défendent. La raison bancaire se situe à la conjonction de ces argumentations, d'un côté, celle du développement commercial et, de l'autre, celle de la règle formalisée (*« Et ça arrange tout le monde. Derrière, vous avez la direction qui est satisfaite de ce partage du risque »*).

– À un second niveau, elle est inefficace, parce que cette coordination n'est pas cohérente avec les objectifs de délai et de qualité du processus. Le retour pose un problème d'efficacité de la coordination au sein du processus en termes de gaspillage des actions, de temps perdu, de risque de perte des dossiers, de qualité de la relation avec le client qui doit se déplacer pour fournir les informations complémentaires. Il est aussi coûteux en temps en élevant le niveau des stocks de dossiers en attente. Bien qu'il soit possible d'identifier une certaine régularité dans les comportements, le manque d'optimalité de la pratique est source de discussions, de négociations et de conflits, des faits constitutifs de désordre conventionnel.

Les acteurs interprètent les informations en situation : des tolérances s'institutionnalisent et définissent un nouveau cadre d'action. L'appropriation par les acteurs de la structure de gestion procède de cette dynamique d'institutionnalisation et elle explique notamment le décalage entre le fait de gestion et son interprétation en situation. Deux axes principaux d'interprétation de la règle des retours sont ainsi institutionnalisés :

– Le retour, qui est un outil de légitimation de la décision auprès du client : les observations montrent que les dossiers incomplets n'ont pas toujours convaincu les commerciaux et que ces derniers attendent la décision des instructeurs pour justifier leur refus.

– L'assistance au montage des dossiers et le renfort de la logique formelle : au-delà d'un simple problème de compétence, le retour pose un problème de contrôle interne. Initialement définie comme étant le contrôle du risque, l'instruction a muté pour devenir une assistance au montage des dossiers. L'aller-retour se voulait temporairement un levier de montée en compétence des commerciaux. Cette interprétation du rôle des instructeurs s'est systématisée, la co-construction des dossiers supprimant un niveau de contrôle du risque.

La pratique du retour pose dès lors la question du pouvoir managérial. Comment expliquer ce laisser-faire managérial ? L'évidence conventionnelle justifierait que cette solution sous-optimale, définie de façon arbitraire, échappe au contrôle descendant du manager. Car elle procède bien d'un choix délibéré des acteurs d'adhérer à cette pratique autonome : dans la pratique, des sanctions (positives ou négatives) peuvent rendre l'envoi de dossiers inachevés non convaincant ; malgré cela, les conseillers continuent à envoyer des dossiers non qualifiés. Il est communément admis que l'application complète de la règle conduit au refus d'un grand nombre de dossiers, ainsi qu'à un temps de traitement dissuasif pour le client. Aussi, la règle est-elle appliquée dans une recherche de cohérence entre les différents objectifs assignés.

Le découplage observé entre la raison descendante du processus et sa raison autonome met en lumière un phénomène d'auto-organisation où la pratique du retour resserre les liens entre les différents intervenants dans le processus.

L'aménagement des principes de management des processus permet à des ajustements de proximité d'émerger et, pour certains, de se généraliser en pratiques de coordination collectives.

Les phénomènes d'institutionnalisation sont déterminants de l'efficacité et de la trajectoire du processus, qui, dans le cas observé, bien que non linéaire, favorise des allers-retours, en cohérence avec la notion d'ordre naturel du processus avancée par Hammer et Champy (1993). Le processus s'auto-construit en réaction à des contraintes et à des incitations ; il peut être amené à déformer les principes de gestion, à légitimer certains comportements pourtant déviants au regard des structures formelles.

Les décisions locales participent toutes à la prise de décision processuelle tout en garantissant un contrôle local des opérations individuelles. On assiste alors à l'émergence de véritables compétences collectives de coordination qui justifient aussi bien l'affectation des ressources que l'orientation donnée au flux des dossiers. Les processus ont des raisons autonomes de celles des acteurs qui les composent. Ils redéfinissent les rôles et les activités, et ils vont jusqu'à dicter les modes d'action et d'interprétation de la règle.

CONCLUSION

En introduction, nous nous interrogeons sur les rationalités justifiant l'existence du retour de dossier au regard de principes de management bien ancrés sur le plan théorique. Deux principales conclusions sont à retenir de notre étude de cas. La première tient au caractère conventionnel de cette pratique de gestion : elle fournit une solution de coordination, sous-optimale, certes, et elle traduit une défaillance du système de contrôle. Les acteurs sont nombreux à condamner cette pratique au quotidien, mais ils en restent largement dépendants. Au final, le retour rend compte du niveau de risque accepté par les banquiers : plus le retour est important, moins il y a de dossiers non conformes acceptés. La deuxième conclusion tient au caractère auto-organisant du processus : il fournit, en effet, des solutions autonomes à la fois aux volontés locales et à la discrétion managériale. L'intervention de la direction est alors susceptible de poser un problème plus important : les réponses apportées jusqu'alors ont consisté à accroître le niveau de délégation en agence ; supprimer le retour, c'est dès lors accroître le risque, pour la banque. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BOLTANSKI (L.) & THEVENOT (L.), *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard NRF, essais, 483 p., 1991.
- BOUQUIN (H.), *Le Contrôle de gestion - Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, 6^e éd., Paris, PUF, 508 p., 2004.
- GERVAIS (M.), *Contrôle de gestion*, 7^e édition, Paris, Éd. Economica, 2000.
- GIANFANDONI (P.) & RICHEL-BATTESTI (N.), « Coordination de réseaux et proximité : règles, procédures et conventions », The 4th Congress on *Proximity Economics: Proximity, Networks and Coordination*, IDEP - LEST - GREQAM - Groupe de Recherche Dynamiques de proximité, Marseille, 17 et 18 juin, 2004.
- GOMEZ (P.Y.), *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Éd. Economica - Recherche en gestion, 1994.
- GOMEZ (P.Y.), « Recherche en action : propositions épistémologiques pour l'analyse conventionnaliste », in AMBLARD (M.), *Conventions & management*, Bruxelles, de Boeck, pp. 257-275, 2003.
- GOMEZ (P.Y.) & JONES (B.C.), « Conventions: An interpretation of deep structure in organizations », *Organization Science*, vol. 11, n° 6, pp. 696-708, novembre-décembre 2000.
- HAMMER (M.) & CHAMPY (J.), *Le Reengineering*, Paris, Éd. Dunod, traduit de *Reengineering the Corporation*, éd. Harper Collins, 1993.
- HEEM (G.), « Conventions et gestion du risque bancaire », in AMBLARD (M.), *Conventions & management*, Bruxelles, de Boeck, pp. 117-137, 2003.
- HONORÉ (L.), « Gouvernement de la firme et discipline : analyse conventionnaliste des modalités de rationalisation et de justification de la décision », *Revue Humanisme et entreprise*, n° 222, pp. 65-79, 1997.
- ISHIKAWA (K.), *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1985.
- JICKS (T.J.), « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 602-611, 1979.
- LEWIS (D.K.), *Convention: A Philosophical study*, 2002, Harvard University Press, Blackwell Publisher, 220 p., 1969.
- LÖNING (H.) & PESQUEUX (Y.), *Le Contrôle de gestion*, Paris, Éd. Dunod, 1998.
- LORINO (P.), *Le Contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités*, Paris, Éd. Dunod, 207 p., 1991.
- LORINO (P.), *Comptes et récits de la performance - Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 285 p., 1995.
- LORINO (P.), *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences*, Paris, Éditions d'Organisation, 3^e édition, 2003.
- MONTMORILLON (B.) DE, « Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise », in KOENIG (G.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Paris, Éd. Economica, pp. 171-198, 1999.
- MORLEY (C.), HUGUES (J.), LEBLANC (B.) & HUGUES (O.), *Processus métiers et S.I. : Évaluation, modélisation et mise en œuvre*, Paris, Éd. Dunod Management des systèmes d'information, 245 p., 2005.
- THEVENOT (L.), *L'Action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*, Paris, Éditions La Découverte, 2006.
- TUNNEY (P.B.) & REEVE (J.M.), « The Impact of Continuous Improvement on the Design of Activity Based Cost Systems », *Journal of Cost Management*, Summer, pp. 43-50, Vernada, 1992-1999.
- WOMACK (J.P.), JONES (D.T.) & ROOS (D.), *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, Harper Collins Publishers, 1991.