AUTONOMIE DES ACTEURS ET PERFORMANCE DE L'ORGANISATION : LE CAS D'UN RESEAU BANCAIRE

Damien BROCHIER

Bernard ROMAN

Cette communication est consacrée à la mise en évidence des liens entre l'autonomie des acteurs et les performances enregistrées par une organisation. L'analyse proposée est issue de l'expérience d'un réseau de distribution de produits bancaires au sein duquel une profonde transformation de l'organisation et du management a été entreprise entre 1995 et 1997.

L'analyse présentée détaille le rôle des principes de management, d'autonomie, de contrôle et d'incitations mis en œuvre dans le cas étudié. Elle conduit à envisager une nouvelle approche de l'organisation comme lieu de développement et d'optimisation des ressources humaines où la performance est directement dépendante des systèmes de management et d'information retenus. Enfin, l'évolution des nouvelles technologies et des systèmes de gestion favorise l'émergence d'un niveau micro-organisationnel - ou d'un sur-mesure organisationnel - qui devient le champ plus pertinent pour expliquer les phénomènes de performance ou de non-performance et qui fait appel à la fois à la gestion des ressources des humaines et au jeu des acteurs.

Après l'exposé du cas étudié (première partie), nous analyserons les mécanismes qui relient l'autonomie des acteurs, les règles de contrôle et les performances enregistrées (deuxième partie). Enfin, nous développerons les aspects principaux du rôle de l'organisation et de la gestion des ressources humaines comme levier de performance et plus particulièrement les formes de passage de la compétence à la performance (troisième partie).

1. AUTONOMIE ET PERFORMANCE : LE CAS D'UN RESEAU BANCAIRE

1.1 Le contexte de départ

Il s'agit d'un réseau bancaire dont l'activité principale est la distribution de crédits à l'habitat. Dans sa situation initiale, ce réseau travaille dans une structure classique géographique et hiérarchique de type succursale dans laquelle les fonctions commerciales et d'engagement de crédit (1) sont placées sous une même hiérarchie. Le système de management est traditionnel fondé sur le respect des règles et la maîtrise technique. L'avancement professionnel reste marqué par la compétence technique, la performance commerciale n'étant valorisée que comme contribution positive à l'atteinte des objectifs de la structure. De même, les carrières restent encore encadrées par des principes d'âge et d'ancienneté. Elles valorisent l'expertise acquise et reconnue et sont assez peu connectées aux performances individuelles.

La situation est fondée sur la standardisation et la présence d'un système de règles fort et cohérent avec le système reconnaissance professionnelle. L'organisation repose sur le couplage entre activité commerciale et engagements, chacune des deux fonctions répondant à une logique propre, contradictoire et inhibante, et se traduisant au final par des performances très médiocres. Celles-ci ne permettent plus d'assurer à terme la viabilité de l'entreprise.

Au-delà de la structure et de ces composantes organiques, le management s'appuie sur un critère-clé de performance : la vente d'un volume donné de crédit sans autonomie véritable dans les décisions commerciales en termes d'engagements et de prix. Les seules souplesses et adaptations possibles face au client tiennent dans l'offre produit, c'est à dire dans la technique proposée.

¹ Dans le secteur bancaire, et en particulier dans la distribution de crédit, la fonction engagement recouvre les techniques et procédures d'analyse qui conduisent à la décision d'acceptation ou de refus d'un crédit. Selon les organisations, cette fonction est soit indissociable de la fonction commerciale, soit strictement séparée.

L'analogie est frappante, au niveau de l'activité de travail de base, avec la prescription des tâches telle qu'elle a pu être décrite dans les milieux industriels. « *La tâche correspond à ce qui est demandé aux opérateurs humains dans des conditions déterminées. (Elle) relève d'un choix visant pour l'essentiel à déterminer le comportement des individus donc à diminuer leurs marges de manoeuvre* » (Terssac, 1992).

Pourtant, sur ce marché arrivé à maturité, sans conditions d'accès contraignantes pour la concurrence, les produits se sont banalisés et l'offre produit n'est plus un avantage compétitif. Dès lors, le couple risque-client et prix devient au contraire décisif dans la démarche de vente au niveau de chaque client, rendant de plus en plus inefficace toute démarche standardisée.

1.2 Les objectifs recherchés et les remises en cause nécessaires

Une rupture intervient dans cette situation avec la prise de conscience de la perte de viabilité de l'entreprise liée à la faiblesse de ses performances commerciales. Bien que celles-ci se traduisent au compte d'exploitation avec un temps de retard, elles ne sont plus en mesure de renouveler le niveau actuel de produit net bancaire et donc d'assurer la viabilité de la structure. Un développement commercial important devient alors la préoccupation centrale de l'organisation.

Un changement de structure intervient avec l'adoption d'une organisation fonctionnelle plus simple et moins coûteuse, structurée autour des trois objectifs principaux de la banque (distribution - gestion - pilotage des ressources) et abandonnant l'ancienne structure classique par métiers et techniques (crédit - dépôt - épargne - crédits spécialisés). Ainsi voit le jour un métier commercial structuré et autonome, responsable de ses objectifs de conquête de parts de marché et de rentabilité d'exploitation,

Une démarche liée à un ensemble d'exigences stratégiques. Au plan stratégique, une position dominante s'est dégagée pour changer le mode de distribution. Elle s'appuyait sur plusieurs idées-force :

- . la volonté d'implanter dans la banque des modes de distribution existants dans d'autres secteurs.

- . la remise en cause d'une croyance propre au secteur bancaire qui considère que la production de crédit est une fonction inverse du risque pris, ce qui revient à marginaliser l'impact sur les résultats de toute politique commerciale (*" si on ne vend pas, c'est que la concurrence nous empêche de le faire "*).

- . le constat que la culture technique prend le pas sur le reste et tout le système est basé sur la reconnaissance des méthodes employées et de la maîtrise technique au détriment de la reconnaissance des résultats. Par conséquent, ce n'est pas sur le commercial que se fait la différence, mais sur la qualité intrinsèque du produit. Dans la nouvelle approche, la notion de risque est démystifiée parce que rationalisée et reliée au prix de vente et à la rentabilité intrinsèque de l'opération.

- . le prix doit être intégré à la logique marketing. Jusqu'ici le prix n'était pas perçu comme une variable commerciale, mais comme une variable à imposer au marché, et comme une donnée standardisée applicable à tous les points de vente quelle que soit la région et le type de clientèle.

- . les volumes de crédits ne sont plus suffisants pour assurer la pérennité à terme de l'entreprise.

La définition d'un objectif managérial et organisationnel. L'idée fondamentale consiste à mettre en œuvre un management par les résultats en lieu et place d'un management par les méthodes, les règles et les techniques. L'objectif fixé devient la référence absolue et prioritaire. Sa prédominance par rapport à un système de management qui restait largement axé sur l'excellence technique et la logique procédurale est également clairement affirmée. Cette logique de développement adopte le terme de **distribution** pour définir ses méthodes et sa démarche. Elle se situe ainsi aux antipodes de l'approche précédente. Elle introduit en particulier la notion de prix et de tarif au cœur de la logique marketing alors que le prix était jusqu'alors assimilé à un critère de risque et de fait placé sous la responsabilité des unités techniques et d'engagements.

Enfin, le management des hommes est identifié comme le levier principal de cette recherche de performance : les compétences, que nous définissons, à l'instar de Philippe Zarifian comme une « *prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* » (Zarifian, 1999) apparaissent prioritaires sur les outils, de même que les méthodes de vente prennent le pas sur les produits dans la démarche stratégique.

L'organisation des différentes unités opérationnelles n'est plus une déclinaison des macro-structures de l'entreprise : elle est bâtie désormais autour de l'**agence commerciale**, identifiée comme l'unité de production la plus pertinente et la plus apte à réaliser les actions de développement conçues au plan général. Ainsi, la structure précédente du réseau de vente, qui intégrait les fonctions techniques et d'engagements et qui plaçait l'agence sous une double hiérarchie régionale, est supprimée. Les fonctions techniques et d'engagements sont centralisées et strictement séparées du réseau commercial, lequel est désormais entièrement consacré à des missions commerciales et de conquête du marché.

Cette restructuration a pour effet de replacer le marché et le client au centre des préoccupations de l'ensemble de l'organisation. De même, le personnel de l'agence, et notamment le directeur d'agence, accèdent à une position opérationnelle centrale et deviennent les premiers clients des autres structures de la banque. Responsables de la réalisation de leurs objectifs, et par conséquent de la capacité de l'entreprise à retrouver une viabilité à moyen terme, ils acquièrent sur tous les plans, et en particulier dans la définition de leur stratégie d'actions et dans le niveau d'exigence qu'ils peuvent attendre de leurs fournisseurs internes, un réel niveau d'autonomie. Celui-ci n'est pas seulement une contrepartie aux exigences fortes qui pèsent sur les agences en termes de résultats. Il est surtout conçu comme le moyen d'un investissement et d'une implication plus grands des équipes commerciales dans le développement de leurs fonds de commerce. Dans cette logique, personne ne doit rester sans objectif individuel et au niveau global, chaque ligne de résultat comporte un responsable.

On retrouve ici, au cœur de l'activité tertiaire, un processus déjà largement développé dans les milieux industriels (notamment les industries de process) : l'établissement d'une nouvelle répartition des activités plaçant au centre de l'organisation l'activité opérationnelle de base assurée par des individus et des collectifs clairement identifiés, et mettant les structures fonctionnelles à leur service (Brochier, 1993).

Une déclinaison en terme d'objectifs opérationnels. Dans le cadre d'une telle démarche, deux objectifs principaux sont assignés au système de management : animer et motiver d'une part, et mesurer la performance d'autre part. Ces deux objectifs font l'objet d'une communication importante, en se déclinant autour de 5 objectifs opérationnels et clairement identifiables.

1/ passer d'une notion de volume à une notion de rentabilité.

2/ utiliser les critères de la rentabilité (notamment le prix pratiqué) comme levier commercial de développement et de conquête de nouveaux marchés par une adaptation à la situation de chaque client et au coût de revient induit (cf. **Encadré 1**).

Encadré 1

Un exemple de détermination du prix d'un crédit pour un client donné

A chaque client correspond un prix optimum. Celui-ci est défini par les caractéristiques individuelles du client. Les principales sont les suivantes :

- . un individu présente par ses caractéristiques personnelles une certaine probabilité de risque (âge, profession, niveau de formation, investissement personnel dans l'opération, comportement de consommation, etc...), qui peut être analysé dans le cadre de techniques de scoring.

- . il prend un produit qui a un coût de gestion spécifique. Un crédit à remboursement modulable comporte par exemple un coût de gestion élevé.

- . l'acte de vente se déroule par l'intermédiaire d'un canal de distribution particulier. Par exemple, si la vente s'effectue par téléphone, son coût est plus faible qu'une vente effectuée à l'issue de plusieurs entretiens en agence.

Au terme de l'entretien-client, une simulation intégrant tous les éléments de coûts et de marché recommande un prix, qui peut faire l'objet d'un dernier ajustement de la part du commercial, pour tenir compte d'éléments extérieurs liés à la concurrence ou à la situation du client (c'est un ancien client, il présente un potentiel, etc.) ou ponctuels (campagne commerciale limitée dans le temps, sur un produit donné, etc...).

3/ rémunérer la performance :

rémunérer les gens sur la notion de rentabilité de telle sorte que la reconnaissance des performances soit cohérente avec les objectifs et que les outils de motivation soient réellement effectifs et crédibles.

4 / définir une architecture d'objectifs détaillés et communiqués :

La mesure des performances se fait par client, par commercial, par agence, par type de réseau. Auparavant, on ne savait jamais qui était vraiment performant et qui l'était moins, ni relativiser les performances par rapport à un marché donné. Un outil simple et maîtrisé est absolument nécessaire : il faut que les éléments déterminants de l'outil soient maîtrisés par le commercial et que ce dernier puisse à chaque instant se représenter ou calculer sa performance et son impact sur sa rémunération.

5/ Mettre au point une méthode de calcul et un indicateur synthétique de la performance :

Le commercial et le point de vente sont des centres de création de valeur ajoutée qui génèrent des recettes de commercialisation et qui disposent de plusieurs leviers d'action pour générer leur chiffre d'affaires net (CAN) (cf. Encadré 2). La commercialisation des produits procure aux unités de production un chiffre d'affaires net après déduction des coûts de gestion et de risque qui correspondent strictement aux coûts réels des autres structures de l'entreprise qui interviennent dans le système comme des fournisseurs internes. Toute la valeur ajoutée de l'entreprise est ainsi située au niveau des agences commerciales, les autres structures n'étant pas des centres de résultat, à l'exception de la gestion actif-passif. L'indicateur de chiffres d'affaires net (CAN) est synthétique et unique, ce qui paraît être une condition primordiale pour faire de l'outil d'analyse un véritable instrument de management de la performance (2).

Encadré 2

Le CAN : un indicateur synthétique de la performance

Le Chiffres d'Affaires Net (CAN) est constitué par la différence entre :

* **Les Recettes** déterminés sur la base d'une formule intégrant les éléments suivants :

- le volume de production
- le taux client (le prix de vente)
- la durée du crédit
- les autres recettes (frais de dossier)

* **Les Coûts**, constitués par la somme :

- des coûts de gestion
- des coûts de risque
- des coûts d'événements aléatoires (remboursements anticipés, renégociation de crédits, etc.)

1.3 L'installation du nouveau système de management et ses résultats

Il s'agissait au tout début d'un outil de contrôle de gestion, de mesure et d'analyse des performances qui a suscité d'emblée l'intérêt. Il est en effet rapidement apparu comme représentatif des performances réelles et en phase avec les préoccupations.

L'affichage des résultats fait apparaître notamment une lecture de la performance assez différente de l'approche précédente. Celle-ci ne livrait pas une lecture synthétique, mais fournissait une vision largement focalisée sur les volumes avec des indications de marge, de risque et de coûts présentés de façon segmentée et ponctuelle, avec une crédibilité assez faible attribuée au sens des chiffres fournis.

Le système conçu au départ par le contrôle de gestion a reçu immédiatement un intérêt et un soutien très fort de la part du patron du réseau qui a trouvé dans cet outil un instrument de pilotage indispensable et des éléments d'analyse précieux en particulier pour comprendre les écarts de performance entre les agences. On s'est rendu compte que, sur certains marchés, l'entreprise pouvait faire de la conquête par le volume, alors que sur d'autres, c'était le critère de prix qui était décisif.

Dès lors, le besoin d'une reconnaissance des performances en termes de rentabilité a émergé. La procédure budgétaire a intégré quelques mois plus tard une définition des

² La plupart des expériences analogues montrent que les systèmes de contrôle de gestion, par leur capacité à s'adapter aux objectifs recherchés et à initier la démarche, jouent un rôle décisif dans le déclenchement des processus de management de la performance (Bescos et Mendoza, 1994).

objectifs basée sur des objectifs de chiffres d'affaires pour chaque commercial. C'est ainsi qu'assez vite des spécificités locales liées aux segments de clientèle, à la concurrence, à certains facteurs de risque, tant sur les clients que sur les biens financés, ont pu être détaillés et analysés. Ils ont fourni les premiers instruments de stratégies locales de développement préparées par chaque directeur d'agence dans le cadre d'une procédure budgétaire, elle aussi totalement renouvelée, qui a constitué le cadre à partir duquel l'autonomie et le nouveau mode contrôle des agence a été développé.

Un suivi des résultats, contrat par contrat et pour chaque commercial, a été implanté. Une communication régulière des réalisations à l'ensemble de l'entreprise a permis de valoriser ce type de performance en direction de l'ensemble des équipes, y compris les structures d'engagements, de gestion et de pilotage.

Encadré 3

Une évaluation socio-économique du changement

Trois types d'indicateurs peuvent être utilisés dans une évaluation socio-économique du processus observé

1 / des indicateurs de performance

	1995	1998
<i>- 1 - Chiffres d'affaires et effectifs</i>		
Volume de crédits distribués (en milliards de FF)	2,7	6,1
Chiffre d'affaires net (CAN) (en millions de FF)	182	402
Effectifs commerciaux (en unités)	322	327
% de l'effectif commercial sur l'effectif total (en %)	45,8	50,4
<i>- 2 - Qualité et satisfaction client</i>		
Taux de transformation d'offre de crédit (en %)	63	71
Réclamations lors de l'acte de vente (en ‰)	12	7,6
<i>- 3 - Redistribution de la croissance du CAN</i>		
Rémunération globale moyenne des commissions (personnel agence)	226 560	261 103

2 / Le développement des compétences

La plus grande autonomie attribuée au personnel des Agences a contribué à développer les compétences à deux niveaux :

* Développement de compétences dans l'application de méthodes de vente et la définition d'un prix optimum client par client

* Développement de la polyvalence, consécutivement à deux phénomènes principaux :
- La plus grande autonomie et maîtrise du processus incite les commerciaux à intervenir plus directement dans des phases jusqu'alors réglementées, et à maîtriser des aspects techniques qui étaient auparavant centralisés.

- Le management par objectifs, en particulier l'indicateur de performance d'équipe, incite les membres de l'équipe à absorber les tâches des membres absents afin de relever la performance d'ensemble. Dans ces conditions, la polyvalence du personnel de l'agence se développe par absorption de tâches et de missions nouvelles.

3 / L'adhésion des salariés et des représentants du personnel au changement

	1995	1998
* pourcentage de démission des commerciaux (%)	7,2	4,1

* Pas d'enquête de satisfaction réalisée	-	-
* Position des représentants du personnel	. simple information du CE sur le projet de rémunération, début 1996 . pas de rejet, pas d'adhésion	. signature d'un accord d'intéressement collectif sur la base de l'indicateur de CAN, et extension de cet accord à l'ensemble du personnel de l'entreprise . demande formulée par les organisations syndicales pour une extension aux autres unités de management par objectifs d'équipe avec rémunérations variables associées

Les commerciaux ont peu à peu intégré les critères de calcul de marge dans leur démarche de vente. Un outil de simulation des marges, utilisable lors des entretiens de vente, a été implanté et a permis de finaliser l'appropriation de l'indicateur de performance.

Très vite les performances ont enregistré un taux de croissance à deux chiffres. En 1998, avec un nombre de points de vente et d'effectifs commerciaux constants, les résultats étaient multipliés par 2.5 par rapport à l'année 1995, date d'installation de la méthode (cf. Encadré 3 pour une évaluation détaillée)

2. AUTONOMIE, CONTROLE ET PERFORMANCE : QUELS MECANISMES VERTUEUX ?

Dans le cas étudié, l'autonomie est la contrepartie opérationnelle d'une exigence plus forte, celle d'une performance mieux contrôlée et repérable à travers un unique indicateur de performance. Les méthodes et procédés sont délégués et maîtrisés par chaque acteur à l'intérieur d'un certain nombre de limites et de règles.

Cette autonomie est nécessaire à la flexibilité de l'offre proposée et à son adaptation aux caractéristiques de la clientèle locale. Elle porte dans ce cas sur les variables de prix et de risques qui sont les deux composantes de la rentabilité dans l'activité de crédit.

2.1. Des mécanismes de décentralisation, d'autonomie et de compétitivité

L'autonomie du commercial en face de son client est décisive dans sa capacité à adapter l'offre c'est à dire le couple produit-prix. La proximité et l'autonomie contribuent de ce fait à articuler une offre compétitive et non-standardisée pour aboutir à une solution sur-mesure. Mais l'originalité de la démarche réside essentiellement dans l'adaptation du prix client par client par la prise en considération de toutes les composantes de coûts - de traitement et de risque - et de concurrence dans sa détermination. Le commercial se trouve ainsi en posture d'intégrer toutes les variables de coût et de marché et d'aboutir à un prix optimum lors de l'entretien avec le client et d'obtenir des positions plus compétitives qu'une offre standard.

Nous sommes dans une démarche dans laquelle une large partie de la détermination de l'offre se trouve inversée avec une forte intervention du niveau local qui va au-delà d'une simple régionalisation pour se situer au niveau de la plus petite unité de décision possible, qui se trouve également la plus pertinente. A l'inverse, les structures centrales et de pilotage définissent les données mises à disposition des unités commerciales pour aider et encadrer leurs décisions. Les systèmes d'information jouent ici un rôle très important car ils structurent le systèmes de pilotage jusqu'au niveau le plus fin et fournissent le modèle de décision nécessaire à chaque situation commerciale.

2.2. Des mécanismes de régulation : l'autonomie est rendue possible par l'outil de contrôle.

Le contrôle de l'autonomie. Structurant le pilotage, le système d'information installe le contrôle des décisions prises et de la tarification pratiquée. L'autonomie devient possible car elle est strictement couplée avec l'outil de contrôle qui l'encadre et l'actualise. Les décisions prises en matière de risque et de tarifs doivent respecter les limites autorisées, sauf dérogation particulière. Elles doivent intégrer les données communiquées et actualisées en permanence en termes de produits et de tarifs. Toutefois à l'intérieur de ces limites, le contrôle ne s'effectue plus sur la décision prise mais par la résultat obtenu.

On rejoint ici largement la vision du travail proposée par J.D. Reynaud, comme résultat d'un compromis entre les deux sources de régulation au sein de l'entreprise que sont la régulation autonome et la régulation de contrôle (Reynaud, 1988). Si les responsables de l'entreprise définissent les bornes de l'activité des agents, ces derniers disposent désormais d'un degré d'autonomie dans la gestion de leur travail. Celui-ci n'est plus cantonné à l'exercice de simples tâches, mais se décline en terme de mission, à savoir une activité dans laquelle « *les règles définissant le rôle des opérateurs humains intègrent la notion d'autonomie des exécutants comme l'une des conditions de l'obtention des résultats* » (Terssac, 1992).

Le contrôle par les résultats. L'indicateur de résultat retenu a plusieurs caractéristiques importantes :

- le résultat obtenu est assimilable à une notion de chiffres d'affaires net adapté à l'activité de crédit. Rapporté aux coûts directs de l'unité commerciale (agence, commercial) il exprime un résultat net financier. Bien que décliné jusqu'au niveau le plus fin, cet indicateur de résultat est donc totalement maîtrisable au niveau décentralisé. L'agence, les commerciaux qui la composent et son responsable sont considérés comme une unité autonome qui vend sa production au centre de gestion après déduction des coûts de gestion et de risque. Les produits nets qui lui sont alloués peuvent être strictement rapportés aux coûts directs de commercialisation et aboutissent à un résultat net.

- les objectifs et les résultats sont exprimés par commercial et par agence. Il sont ensuite consolidés par secteur et au total de la banque.

- La rémunération variable individuelle qui peut atteindre 30 % de la rémunération fixe est directement calculée sur le chiffre d'affaires net obtenu. Les rémunérations collectives sont calculées sur le ratio d'exploitation « chiffre d'affaires net / personne ».

2.3. Des mécanismes d'incitation

La validité de l'organisation mise en place repose sur les principes d'incitation et de reconnaissance qui lui sont associés. Toutes les formes de reconnaissance et d'incitations ont donc été repensées ou adaptées au mode d'organisation implanté.

Un fonctionnement entrepreneurial. L'structure de l'agence est parfaitement identifiable et son CAN mesurable chaque jour. La taille des unités (de 5 à 12 personnes dans les cas les plus courants) favorise une très forte cohésion interne et un niveau d'implication et de responsabilité proches que ceux qui peuvent être observés dans une petite entreprise.

Les rémunérations liées aux performances sont clairement lisibles et peuvent être calculées tout au long de l'année. Directement indexées sur le niveau de CAN, elles renforcent le caractère entrepreneurial du fonctionnement et de la motivation du personnel. Le système de rémunération variable est indispensable pour assurer la cohérence et le fonctionnement du système d'incitations dans lequel l'implication des acteurs repose sur un contrat annuel de rétribution et de partage d'une partie du chiffre d'affaires dès lors que l'objectif est atteint (Bonin, 1976).

De nouveaux modes de reconnaissance professionnelle et de responsabilité. Le système mis en place a eu d'abord pour conséquence de repenser les critères de reconnaissance professionnelle et par ricochet la définition des parcours de carrière. Ces deux éléments traduisent désormais la priorité donnée aux objectifs. Ainsi les responsables d'agence sont sélectionnés parmi les meilleurs commerciaux et les évolutions professionnelles entre les différentes fonctions commerciales s'effectuent en encourageant la prise de responsabilité (la polyvalence pour les non-cadres et les capacités commerciales et de d'animation pour les cadres). Ainsi, pour les quatre fonctions exercées au sein des agences commerciales, les parcours professionnels-type et les critères de passage d'une fonction à une autre sont désormais clairement définis (cf. Encadré 4)

Autre volet de la reconnaissance : la formation. Dans ce domaine, les meilleurs commerciaux sont sollicités pour animer les stages de formations. Les meilleures expériences en matière de méthodes de vente ou d'amélioration des résultats font l'objet de thèmes de formation et de diffusion à l'ensemble du réseau de vente. Leurs promoteurs sont chargés de l'animation des sessions de formation et de la diffusion des méthodes qu'ils ont initiées et expérimentées.

Les formations commerciales sont instituées sous forme d'un programme permanent cogéré par un responsable du développement commercial et la DRH. Marketing, Développement, Formation et Communication interne collaborent en permanence et dans un cadre pluriannuel pour faire de la formation une fonction intégrée aux activités opérationnelles tout en étant pilotée et renouvelée dans ses méthodes au niveau central. Les méthodes utilisées privilégient beaucoup l'animation interne, les intervenants extérieurs n'étant sollicités qu'au stade de la conception des supports et des techniques d'animation. Le service Formation crée, gère et capitalise les bases d'informations, les supports et les techniques d'animation. Sa mission de gestion des savoir-faire destinés à la formation est de plus en plus rapprochée des évaluations réalisées dans le cadre de la gestion des compétences, et des besoins individuels qu'elle fait apparaître.

Parallèlement, un coaching des responsables commerciaux et opérationnels vise à développer leur capacités managériales et le relais de développement des compétences qu'ils assurent auprès de leur collaborateurs.

Enfin, la reconnaissance s'exprime à travers différents autres outils de communication interne. Ainsi, le suivi des résultats s'effectue quotidiennement puis donne lieu à un reporting mensuel détaillé mettant en valeur les meilleures réalisations. Ses informations sont très largement diffusées et constituent un thème prioritaire du journal d'entreprise. Le personnel affecté aux activités est informé régulièrement de ces réalisations. En 1998, un accord d'intéressement étendu à l'ensemble du personnel et indexé sur le CAN du réseau a été mis en place pour renforcer la cohésion et la coopération de l'ensemble des équipes autour d'un même objectif.

Encadré 4

Profils professionnels et mobilités des quatre fonctions de base des agences commerciales

1 / Assistant commercial

Cette fonction correspond aux missions de suivi et constitution des dossiers client au sein de l'agence dès lors que le client ou prospect a été identifié et qu'une offre lui a été faite. Il s'agit alors de compléter le dossier des nombreuses pièces qui le constituent, de mettre en place l'assurance-crédit et d'assurer le contact-client jusqu'à l'acquisition de l'objet financé.

Cette fonction est tenue par deux populations distinctes :

- . une population essentiellement féminine ancienne dans l'entreprise avec une formation de base inférieure au baccalauréat, mais dont le niveau de rémunération est situé au-dessus des normes du marché. Pour cette population, la mise en place des nouveaux principes de management se traduit par une implication plus forte, un rôle commercial accru, en particulier dans le suivi de la clientèle, et par des rémunérations variables significatives qui introduisent un surcroît de motivation. Les assistantes commerciales qui parviennent à assurer de façon autonome le suivi commercial de certains clients se voient peu à peu confier une fonction commerciale dans l'agence c'est à dire d'attaché de clientèle.

- . une population de débutants, de type « Bac +2 », qui entrent dans l'entreprise en occupant ce type de fonction, pendant 2 ans en moyenne, avant de prendre une fonction d'attaché de clientèle ou d'attaché commercial. Débuter dans cette fonction leur permet de maîtriser les aspects techniques et juridiques de constitution des contrats de crédit et d'évoluer peu à peu vers des missions exclusivement commerciales.

2 / Attaché de clientèle

Il s'agit d'une fonction commerciale au sein de l'agence et qui ne comporte pas de démarche ou de conquête commerciale hors de l'agence. Elle regroupe d'anciens

assistants (ou assistantes) commerciaux et constitue un poste envié par cette population. L'attaché de clientèle assure le suivi commercial de certains apporteurs ou réseaux de vente. Il a donc un objectif commercial et perçoit un bonus significatif en cas d'atteinte de ces objectifs.

3 / Attaché commercial

Il s'agit d'une fonction commerciale pure centrée sur la conquête de nouveaux clients. Cette fonction est le fer de lance du développement de l'agence sur son marché. Les attachés commerciaux sont répartis en secteurs géographiques. Ils sont répartis en catégories (Junior, Confirmé, Expert, Senior). Le parcours de carrière classique consiste à passer de la catégorie Junior à Confirmé puis à la catégorie Expert au sein de laquelle sont issus les futurs responsables d'agence. Quant à la mobilité professionnelle et géographique – importante dans ce secteur – elle consiste principalement à obtenir un secteur à fort potentiel commercial.

Les attachés commerciaux qui ne se destinent pas à des fonctions de responsables d'agence évoluent à terme vers la catégorie senior pour laquelle la constitution d'un fonds de commerce important et stable, avec l'espérance de bonus importants et récurrents, est le facteur de motivation le plus important.

4 / Responsable d'agence

Il s'agit de la fonction-clé de l'entreprise et consacrée comme telle. Complexe car comportant toutes les missions d'un manager avec une autonomie assez grande, cette fonction est aussi l'aboutissement des carrières commerciales. Les agences sont classées en catégories selon leur chiffre d'affaires et un parcours de patron d'agence consiste à prendre la responsabilité d'agences de plus en plus importantes et de plus en plus performantes.

3. LE RÔLE DE LA GRH ET DE L'ORGANISATION : DES COMPÉTENCES AUX PERFORMANCES.

Cette expérience met en évidence les relations complexes et aléatoires qui unissent la compétence à la performance.

3.1. Le rôle de l'organisation du travail : cohérence entre objectifs et liens avec la gestion des ressources humaines.

La décomposition des mécanismes explicatifs de performance ou de non-performance montre que ceux-ci échappent la plupart du temps aux schémas ou aux modèles classiques qui empruntent à la stratégie ou aux choix de structure ou renvoient, à l'inverse, au management c'est à dire à une « boîte noire » ou un « slack organisationnel » sans en livrer le détail opérationnel. Car c'est au niveau micro-organisationnel de l'unité de travail et des règles qui l'organisent que se situe le champ pertinent d'explication et d'analyse des techniques qui permettent de transformer les compétences en performances.

Le processus à l'œuvre ne relève pas seulement des choix de structure ou d'outils. Il se forme par la combinaison entre d'une part un type d'organisation du travail au niveau le plus fin, celui de l'individu, et le type de gestion de ressources humaines pratiqué.

Progresser dans l'analyse suppose pourtant de décomposer les mécanismes explicatifs, mettre à jour leur cohérence, définir les conditions de leur efficacité et leurs contingences. Dans cette explication, la gestion des ressources humaines tient une place centrale et indissociable des modes d'organisation du travail. Elle fournit à cet égard un éclairage particulier de certains aspects de l'organisation comme facteur d'efficacité.

Nous sommes ici dans un cas où toute l'organisation a été reconstruite autour des objectifs et non plus en fonction des techniques et des modes opératoires. Il y a eu au préalable une réflexion stratégique qui a conduit à considérer que l'approche technique et par produits n'était plus un avantage compétitif et que dernier résidait désormais dans le type de démarche commerciale et dans le mode d'organisation. Le découpage des structures et des responsabilités se faisant à partir des objectifs – distribution, services et gestion et pilotage des ressources – sa déclinaison devient parfaitement cohérente avec le management mis en place jusqu'à la définition d'objectifs individuels.

La cohérence établie entre les objectifs stratégiques, la structure et le type de management, celui-ci intégrant les systèmes d'incitation et de rétribution, apparaît comme l'élément fondamental de réussite.

Dès lors, l'organisation devient un système stable et lisible – parce que cohérent – et fournit le cadre nécessaire à l'investissement individuel et collectif. Connaissant les principes et cette organisation, chaque acteur construit sa rationalité individuelle par rapport au cadre de référence au sein duquel il évolue. Grâce à la cohérence décrite plus haut, chaque niveau de rationalité, individuel, d'équipe et collectif concourt à la réalisation des objectifs généraux.

Le changement de référentiel étant annoncé et réellement entré dans les faits, les comportements coopératifs se développent car ils sont fondés sur l'existence d'objectifs communs et peu nombreux. Certes, les conflits demeurent car ils restent des divergences d'intérêts entre les structures à objectifs différents, en particulier entre le réseau de distribution et les structures d'engagement et de gestion. Mais, fait très important, il ne s'agit plus de conflits de règles mais seulement d'objectif (Dupuy, 1998). De fait, les procédures et les règles, parce qu'elles sont simplifiées et clarifiées, les organigrammes les niveaux hiérarchiques et les définitions de fonctions, parce que leur intérêt est devenu moindre, ne sont plus, ou beaucoup moins, objets de débat et de blocages. Dès lors, la plus grande coopération aboutit à un degré d'adaptabilité et de flexibilité plus élevé et à une meilleure efficacité de toutes les formes d'organisations jusqu'au niveau de l'exercice individuel de chaque fonction. Dans ces conditions, la structure de l'agence, la répartition des missions entre les individus et la définition des fonctions peuvent être spécifiques au niveau de chaque unité pour s'adapter d'une part aux caractéristiques du marché local, d'autre part à la nature des compétences disponibles. Nous sommes là au cœur de la problématique d'organisation de l'unité de travail. Sa capacité d'adaptation au marché et aux ressources dont elle dispose constitue un facteur principal d'efficacité.

Dans le cas étudié la combinaison recherchée pour chaque unité est orientée vers le développement du chiffre d'affaires. Dans d'autres situations, il pourrait s'agir d'optimisation et de développement de moyens face à une capacité de production donnée.

3.2. Le rôle de la gestion des ressources humaines : développement des compétences et systèmes d'incitations

La gestion des ressources humaines se présente comme l'instrument destiné à accélérer la transformation du système par la maîtrise de deux des principaux systèmes de fonctionnement de l'organisation : le système de sélection et le système d'incitation et de reconnaissance. De fait, la GRH est amenée transformer son approche qui était bureaucratique par nature car elle assurait l'endogénéité des critères de gestion du personnel. Ceux-ci étaient définis par rapport aux contraintes des membres de l'organisation et des règles et non par rapport aux missions que cette organisation est supposée accomplir. Dans cette transformation, deux aspects fondamentaux de la gestion dynamique des ressources humaines sont à l'œuvre, la gestion des compétences et le concept d'organisation qualifiante.

Sur la gestion des compétences, le cas étudié traduit la pertinence de l'approche par les potentiels, même si celui-ci se construit et s'évalue également à partir de savoir-faire et de connaissances acquises.

Le potentiel peut se définir ici comme la capacité pour un individu à assumer des missions nouvelles au-delà de ses fonctions de base et des compétences que celles-ci requièrent. Selon les niveaux d'expertise et de compétences, il s'agit d'un potentiel qui peut se révéler et s'affirmer à la périphérie de la fonction occupée. Pour des fonctions plus standardisées, il s'agit du niveau de polyvalence atteint et de l'amplitude donnée à la fonction (Amadiou et Cadin, 1996).

Dans le cas étudié, l'organisation permet de faire face à des situations différenciées, incertaines et instables dans le temps. Elle permet d'isoler les décisions complexes des procédures routinières. Elle apporte les conditions d'autonomie et de contrôle au sein desquelles des décisions complexes sont non seulement possibles, mais se révèlent également plus compétitives que dans un cadre standard (Cf. Encadré 1). C'est dans ce contexte que la ressource la plus rare, la ressource humaine, est mise en situation de résoudre les problèmes complexes posés au niveau local (Menard, 1990).

L'autonomie développée au niveau local en même temps que le contrôle des résultats qui l'accompagne entraînent une transformation des relations hiérarchiques et de contrôle, y compris au sein de l'unité elle-même où les problèmes de choix et de prise de décision routiniers sont simplifiés car à la fois clarifiés et dérégulés (Mintzberg, 1983).

Les capacités détenues par le personnel constituent ainsi la ressource principale de l'organisation et de sa flexibilité face au marché, ses particularités et ses aléas. Le processus au sein duquel elles sont révélées puis capitalisées devient ici un facteur-clé d'efficacité de l'organisation et un levier de performance essentiel. Si la gestion de cette ressource est généralement intégrée au management, elle reste assez peu identifiée en tant que telle comme facteur d'efficience car elle est au carrefour de plusieurs approches – ressources humaines, organisation, management – sans pour autant constituer un champ d'étude suffisamment autonome et structuré.

Enfin, l'ensemble des outils et règles de gestion des ressources humaines – évaluation, gestion des carrières, rémunérations, formation – recèle un réservoir considérable d'innovation à mettre au service de l'évolution des organisations. C'est le cas lorsque celles-ci sortent du moule bureaucratique, fait de règles et de techniques et dans lequel l'organisation est une fin en soi, pour au contraire devenir un formidable levier d'efficacité et de développement.

CONCLUSION

Au-delà de l'autonomie des acteurs qui apparaît clairement comme un facteur de performance parce qu'elle apporte la proximité nécessaire à la recherche de solutions compétitives pour le client, c'est l'organisation qui ressort comme le champ principal de construction de systèmes, définis par rapport aux buts et non par rapport aux techniques.

Cette organisation doit prendre appui sur une gestion des ressources humaines jouant un rôle direct dans le développement des affaires et le service apporté au client. Le développement de l'autonomie est en effet rendu possible d'abord par l'apport de systèmes de gestion et d'information en termes de contrôle, de transparence, de régulation et de flexibilité. Mais c'est bien à partir d'exigences et de contreparties nouvelles que le développement de l'autonomie peut devenir effectif et être le levier puissant que nous avons observé pour orienter le fonctionnement de l'entreprise vers le client. Ces exigences sont autant d'enjeux et de questions à résoudre pour les systèmes de gestion, de management et de gestion des ressources humaines au moment d'engager ce type de transformation.

Compte tenu des problématiques dans lesquelles sont engagées la plupart des organisations et entreprises, beaucoup reste à faire dans la compréhension des facteurs de performance et dans la conception des outils destinés à les développer. Cette communication est donc également à une invitation à l'élargissement du champ des recherches dans ce domaine, à la fédération de celles qui, à partir d'approches spécifiques, constituent déjà aujourd'hui une base assez riche en concepts et pistes théoriques explicatives de la performance des organisations. La recherche et l'analyse de cas pratiques, la structuration du champ de recherche, l'approfondissement des concepts représentent des voies privilégiées pour avancer significativement dans l'explication théorique de la performance et dans la mise en point de ses enseignements tant en ce qui concerne les pratiques et les systèmes de gestion que dans la formation au management.

REFERENCES

- Amadiou, Jean-François, Cadin, Loïc, *Compétence et organisation qualifiante*, Paris : Economica, 1996.
- Balassa, B., « Prices, incentives and economic growth », in Balassa (ed.), *Economic incentives*, New York : St Martin Press, 1986.
- Bescos, Pierre-Laurent, Mendoza, Carla, *Le management de la performance*, Paris : Editions comptables Malesherbes, 1994.
- Bonin, J.P., « on the design of managerial incentives structures in decentralized planning environment », *American economic review*, 66, 4 (1976)
- Brochier, Damien, *L'entreprise formatrice*, Thèse de doctorat, Université Aix-marseille II, Aix-en-Provence : LEST, 1993.
- Dupuy, François, *Le client et le bureaucrate*, Paris : Dunod, 1998.
- Lalée, B., *pour une nouvelle performance de l'agence bancaire*, Paris : éditions comptables Malesherbes, 1990
- Lorino, Philippe, *Le contrôle de gestion stratégique*, Paris : Dunod, 1991.
- Ménard, Claude, *L'économie des organisations*, Paris : La découverte, 1990.
- Mingram, Paul, Roberts, John, *Economie, organisation et management*, Bruxelles : De Boeck, 1997.
- Mintzberg, Henry, *Structure in fives : designing effective organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1983.

- Revue Banque*, « Améliorer la performance commerciale : expériences des Caisses d'épargne et de la BNP », 590 (Mars 1998).
- Reynaud, Jean-Daniel, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de sociologie*, Vol. XXIX, (janvier-mars 1988), p. 5-18
- Rowe, Franz, *Des banques et des réseaux*, Paris : Economica/ENSPTT, 1994.
- Terressac, Gilbert (de), *Autonomie dans le travail*, Paris : PUF, 1992.
- Zarifian, Philippe, *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*, Paris : L'Harmattan, 1993.
- Zarifian, Philippe, *Objectif compétence*, Paris : éditions Liaisons, 1999.