

LA DISCIPLINE COMME OUTIL DE PRODUCTION. ETUDE A PARTIR DE L'ANALYSE D'UN SYSTEME DISCIPLINAIRE DANS UNE BANQUE REGIONALE.

Lionel HONORE

Le post-taylorisme en rompant avec la logique de certitudes et de planification des modes d'industrialisation Tayloriens-fordiens et en faisant de l'autonomie des individus et de l'innovation des moteurs du fonctionnement de l'organisation (M.Crozier et E.Friedberg 1977; E.Friedberg 1993) a permis l'émergence d'un nouveau modèle du professionnalisme (D.Monjardet 1980; N.Alter 1990; J.L.Laville 1993). Ce nouveau professionnalisme se nourrit de "savoir-faire construit sur le tas" par des acteurs-innovateurs qui aménagent, détournent et contournent les règles et procédures en fonction des caractéristiques des situations particulières qu'ils rencontrent sur le terrain. C'est un professionnalisme qui n'est pas codifié, qui n'a pas de statut officiel et qui ne renvoi pas à un corporatisme. Il bénéficie de la connivence des gestionnaires de l'entreprise qui acceptent et légitiment directement ou non, l'innovation par rapport à la règle dans l'action productive et pour réaliser le travail. Ce professionnalisme se définit selon N.Alter par la "*capacité à intervenir plus qu'à souscrire à un mode opératoire*" (1990, p.52).

P.Veltz et P.Zarifian (1993) identifient trois lignes de rupture dans le modèle taylorien qui aboutissent à l'émergence de nouvelles formes de travail et d'organisation (D.Cohendet et al. 1988; D.Weiss 1994; M.Rainelli et al. 1995; A.Desreumaux 199x). Ce sont celles qui correspondent à la remise en cause du modèle d'opération, du modèle de coopération et du modèle d'innovation. Ces auteurs constatent qu'à la définition classique des tâches se substitue de plus en plus une définition des objectifs en termes de but à atteindre ou de fonctions à remplir. De même ils constatent que la performance est de moins en moins séquentielle et additive.

Pourtant, dans des secteurs d'activité spécifiques, tels que les banques ou les assurances, des mouvements inverses semblent se produire. Dans des banques au fonctionnement traditionnellement marqué par la paix sociale, les grèves se multiplient pour dénoncer tant la remise en cause des acquis sociaux que la déqualification des acteurs de terrain qui sont de moins en moins considérés comme des "banquiers" et de plus en plus comme des vendeurs. Les systèmes d'organisation se rigidifient et se complexifient et les outils de contrôle mis en place témoignent d'un phénomène d'industrialisation (C.Simon 1992; F.Tixier 1992. D.Bessire 1998) se traduisant notamment par une individualisation de l'évaluation des performances. Dans ces organisations, l'autonomie de l'individu est de plus en plus considérée comme un vecteur de risque (L.Honoré 1998).

Nous proposons dans cet article de poser les premiers éléments pour formaliser un modèle d'organisation dans lequel l'efficacité est fondée sur la négation de l'événement vu autrement que sous la forme de l'aléa ou comme résultant de la déviance illégitime et illégale du comportement de l'individu opérateur du fonctionnement de l'entreprise. Elle résulte de la normalisation effective du processus de production et l'organisation de l'utilisation des ressources se réalise par rapport à un objectif de respect de la norme. La discipline des comportements des individus devient l'objectif du fonctionnement de l'entreprise et l'organisation de la discipline se confond avec l'organisation de la production.

Il ne s'agit pas de nier que les nouvelles formes d'organisation peuvent se traduire par une implication directe des acteurs dans la conception des solutions productives, y compris au plus près du terrain dans les négociations avec les clients et au moment de construire le processus de réalisation du travail. M.Detchessahar (1997) notamment, en s'intéressant aux entreprises du secteur du transport routier de marchandises montrent des structures dans lesquelles les acteurs produisent au moins en partie l'organisation. Les *espaces de discussion* qu'il formalise sont des lieux "*ouverts, structurés, décentralisés et différenciés de construction collective des solutions productives. Ils sont des espaces à l'intérieur desquels les opérateurs sont invités à faire un usage public de leur raison critique. On attend donc des opérateurs qu'ils agissent, qu'ils entretiennent un rapport de créativité et de responsabilités de leur tâches... bref qu'ils se comportent en entrepreneurs internes en projets et solutions productives. (1997, p.390)*" mais ils définissent aussi en creux des espaces dans lesquelles "*les comportements au travail sont de plus en plus*

codifiés et encadrés. Dépourvus de savoirs d'organisation et de compétences gestionnaires, ces opérateurs sont parfaitement substituables (1997, p.391)". C'est à ce "creux" et aux modalités de son organisation que nous nous intéressons ici, en appuyant notre réflexion sur l'étude monographique de l'organisation d'une banque régionale française.

SECTION I: L'ETUDE DE L'ORGANISATION DE LA GESTION DES RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES A LA BANQUE DE L'OCEAN JUSQU'EN 1991

L'étude présentée a été menée entre janvier 1998 et février 1999 dans une banque régionale de l'Ouest de la France (nous nommons cette banque la Banque de l'Océan). Elle a consisté en un travail sur des documents et des archives de cette banque et en la réalisation d'une série de 85 d'entretiens semi-directifs et d'une vingtaine de périodes d'observation in situ d'une demi-journée à plusieurs jours. Les entretiens étaient systématiquement enregistrés et avaient une durée de une à trois heures. Certaines personnes ont été rencontrées plusieurs fois. Les personnes rencontrées occupaient des postes allant du plus bas jusqu'au second niveau hiérarchique (directeur général adjoint) et étaient localisées soit dans le réseau soit au siège.

La banque de l'Océan est une banque mutualiste régionale qui développe son activité sur trois départements. Comme toutes les banques mutualistes elle est rattachée à un organisme central. Cet organisme ou plus exactement cette fédération représente un des sept plus importants groupes bancaires français.

Nous faisons débiter notre analyse à partir de l'analyse d'événements survenus dans cette banque en 1987. Cette année là, est marquée pour toutes les banques par la fin de l'encadrement du crédit. Elles voient apparaître de réelles opportunités d'augmenter leur volume d'activité et leurs parts de marché mais cette déréglementation s'accompagne aussi d'une menace d'accroissement de la concurrence. Pour la Banque de l'Océan cette période est celle de la mise en place à l'instigation d'un nouveau dirigeant, d'une nouvelle organisation fondée sur une redéfinition du rôle des acteurs de terrain (les chargés de clientèle qui gèrent des portefeuilles de relations de clientèle) et sur une nouvelle répartition des pouvoirs. Cette organisation sera remise en cause trois ans plus tard (en 1990) et le fonctionnement de l'entreprise comme l'organisation du travail seront redéfinis en 1991. Notre objectif dans cette section est de comprendre la logique de ces changements organisationnels en essayant de comprendre leur impact sur la définition du rôle des chargés de clientèle et sur leur identité professionnelle mais aussi sur la répartition des pouvoirs et le contrôle des comportements.

I: LA NOUVELLE ORGANISATION COMMERCIALE DE 1987: MISE EN SCENE ET OUVERTURE DE L'ACTION PROFESSIONNELLE DES INDIVIDUS

I.1: Une nouvelle architecture pour le réseau.

Du printemps 1985 au printemps 1986, les cadres de la banque sont associés à la définition d'une nouvelle organisation commerciale reposant sur un nouveau découpage du réseau. Cette nouvelle architecture de l'entreprise est présentée aux salariés en juin 1986.

La nouvelle organisation est centrée sur les trois marchés principaux de la banque: PME, TPE-Professionnels et particuliers. Le principe est de composer des portefeuilles regroupant des relations de clientèle correspondant à un même marché. Chaque portefeuille est ensuite affecté à un chargé d'affaires. De ce fait chaque chargé d'affaires devient spécialisé sur un type de clientèle et doit pouvoir répondre à tous les besoins de ses clients.

Alors qu'auparavant le réseau n'était constitué que d'agences, des groupes sont créés. Ces entités sont dirigées par une personne (le directeur de groupe) qui est le supérieur hiérarchique des directeurs des agences qui composent son groupe.

Cinq catégories de chargés de clientèle sont créés: Les chargés de clientèle épargne, ceux de clientèle privée, de clientèle entreprise, les gestionnaires de patrimoine et les chargés de clientèle PME. Ces derniers auxquels nous nous intéressons plus particulièrement, gèrent des portefeuilles de 30 à 100 relations de clientèle avec des PME et de 0 à 250 relations de clientèle avec des TPE ou des professionnels.

A côté de cette nouvelle organisation du réseau deux éléments de changement sont introduits: l'ergonomie des agences est repensée autour du concept de la banque assise et l'instrumentalisation du travail des chargés de clientèle se développe.

Fin 1986, cinquante millions de francs sont investis pour lancer un programme de réaménagement des agences dans lequel il s'agit de passer de la "banque debout" à la "banque assise". L'ergonomie des agences est modifiée de manière à ce que l'accueil des clients ne se fasse plus au guichet mais lors d'un entretien face à face autour d'une table avec un chargé de clientèle. Avec cette transformation le chargé d'affaires est de plus en plus l'interlocuteur du client. Elle a pour effet de banaliser la relation client-chargé de clientèle et d'étendre son champ. Les contacts ne sont plus limités à la mise en place des opérations importantes et à la gestion des crises et concernent de plus en plus des opérations courantes ou des demandes de conseils.

Très faiblement répandue en 1986, l'informatique se développe rapidement. Une des premières conséquences est l'utilisation à partir de la fin de l'année 1987 d'un système expert. Cet outil fait ressortir des indicateurs d'activité, de rentabilité, de structure financière et de gestion courante et il compare certains éléments financiers avec les moyennes du secteur d'activité de l'entreprise concernée. Cela ne signifie pas que chaque chargé de clientèle PME dispose d'un terminal mais la feuille de synthèse produite par le système expert est jointe au dossier. Ce dernier se développe et contient de plus en plus d'information sur l'entreprise et sur la relation. Il se structure et ne ressemble plus à une liasse de feuille sans ordre mais prend la forme d'un document finalisé. Il devient un guide de l'analyse qui en présente les étapes unes à unes et de manière hiérarchisée. Ces transformations se font à l'initiative à la fois de la direction des crédits, de la direction financière, de la direction du réseau et de la direction du marché des PME. Ce sont d'ailleurs ces deux services qui prennent en charge au même moment, la redéfinition et la nouvelle répartition des pouvoirs de décision.

I.2: Une nouvelle distribution des pouvoirs et un nouveau processus de décision.

Le pouvoir de décision de mise en place des crédits jusqu'alors concentré entre les mains de la direction des crédits est distribué dans le réseau à partir de 1987. Une grille de délégation est définie qui fixe pour chaque personne les niveaux de montant de crédit et d'encours qu'elle peut accorder à une entreprise. Cinq niveaux de délégation sont définis pour chaque catégorie de clientèle. A chaque niveau correspondent des montants plus ou moins importants. Chaque personne se voit affecté un niveau de délégation en fonction de la nature de son portefeuille de relation de personnel et peut cumuler des délégations sur plusieurs types de clientèle et avec des niveaux différents.

Les niveaux de délégation sont définis par la direction financière et sont attribués à chaque acteur personnellement par la direction des crédits et elle seule mais en concertation avec la direction du réseau. Les critères retenus sont la fonction occupée par la personne et la composition de son portefeuille de relations de clientèle (nombre de relation, importance des sommes engagées...), mais les qualités professionnelles des chargés de clientèle n'entrent pas en considération.

La première conséquence de cette nouvelle distribution des pouvoirs est une déconcentration de la prise de décision et son rapprochement du terrain. Il y a plus de personnes pouvant décider de faire prendre un risque à la banque et elles sont directement impliquées dans la gestion de la relation. Les décisions sont prises par les chargés de clientèle lorsque le montant concerné ne dépasse pas la limite de leur pouvoir et de la même manière qu'auparavant lorsqu'il dépasse cette limite. Les pouvoirs des chargés de clientèle leur permettent de décider dans environ 60% des cas.

I.3: un élargissement du champ professionnel du chargé de clientèle.

En plus des pouvoirs de proposition et d'opérationnalisation dont il disposait déjà, le chargé de clientèle se voit attribuer un pouvoir de décision qui auparavant était l'apanage de la direction des crédits. Cela correspond à une volonté de *"rapprocher la prise de décision du terrain et ainsi du client"* avec pour objectif *"d'accélérer la prise de décision pour améliorer encore la qualité de notre service et répondre à une des principales attentes de nos clients"*¹. Cela correspond aussi à un élargissement du champ professionnel du chargé de clientèle. Il était le principal producteur du service bancaire et était associé à la prise de décision il est maintenant et dans les limites de ses pouvoirs, le décideur. Il passe d'une profession d'ingénieur commercial dans les domaines bancaires et financiers à une autre de chargé de clientèle bancaire ce qui étend son champ d'action professionnelle à tous les éléments de la gestion des relations de clientèle: La gestion commerciale, la

¹Justification de la mise en place du système des délégations par la direction des crédits.

conception du service bancaires et de la solution financière et la gestion de la prise de risque.

II: EVOLUTION DES PROCESSUS DE REGULATION

II.1: Evolution des modes de contrôle.

N'étant pas directement décideur de la prise de risque, le chargé de clientèle était exclu du champ du contrôle dans ce domaine; en lui donnant un pouvoir de décision la nouvelle organisation l'y inclue. Le dispositif de contrôle de son travail prend à présent trois formes dont deux présentent des évolutions par rapport à l'ancienne organisation.

- Le contrôle de l'activité commerciale n'a pas évolué et consiste toujours en une comparaison entre la performance de l'individu et des objectifs fixés ex-ante par la direction du marché auquel il est rattaché.

- La nouveauté est l'apparition de contrôles hebdomadaires et mensuels des situations des comptes de P.M.E. gérés par les chargés de clientèle et mettant en évidence les situations atypiques. Chaque semaine la direction des crédits édite un relevé des comptes irréguliers. Il s'agit d'un document écrit édité pour chaque portefeuille de relations de clientèle P.M.E. et qui regroupe l'ensemble des comptes dont les soldes débiteurs sont au moment de la constitution du relevé (le mercredi) supérieur aux autorisations accordées. C'est par exemple le cas d'une entreprise qui dispose d'une ligne de crédit de trésorerie de 200 000 francs et dont le solde du compte est débiteur de 285 000 francs. Si le dépassement représente plus d'un tiers de l'autorisation initiale une demande de justification est écrite est demandé par la direction des crédits au chargé de clientèle de même que si la situation de dépassement est constatée trois semaines au cours du même mois. Dans ce dernier cas le compte apparaît sur le relevé mensuel des irrégularités et la justification écrite est alors obligatoire. Comme dans le domaine commercial, le contrôle des prises de risque s'effectue ex-post et sur le résultat. La justification des situations atypiques par le chargé de clientèle peut s'appuyer sur des éléments objectifs tels que des ratios d'analyse financière mais aussi sur d'autres plus subjectifs tels que la confiance dans le chef d'entreprise.

- Parallèlement le rôle de l'inspection évolue. Devenu vecteur de prise de décision et de prise de risque, le comportement du chargé de clientèle est toujours le moteur de l'efficacité commerciale de l'activité bancaire mais est aussi déterminant de l'efficacité financière dans le sens où il peut la remettre en cause au travers de la prise de risque. Limité de fait à la prévention, à la correction et à la sanction de la déviance-malversation (qui correspond par exemple à un détournement de fond), le champ de l'action de l'inspection vers les chargés de clientèle s'étend à la déviance-compétence (qui correspond par exemple à une erreur d'analyse). Il s'agit de vérifier que les chargés de clientèle prennent en compte l'ensemble des éléments identifiés comme déterminant le risque de la relation et utilisent véritablement les outils d'analyse financière. La forme de l'action de l'inspection évolue vers une pratique proche de l'audit et de la formation. De manière schématique cela se passe comme si le rôle des inspecteurs était de prévenir et de sanctionner la déviance-malversation et de prévenir et de corriger la déviance-compétence. Le rapport d'inspection s'enrichit d'une partie "analyse de l'organisation de la prise de décision" qui regroupe les remarques et les recommandations des inspecteurs concernant la manière dont travail les chargés de clientèle.

En matière de déviance-malversation, les possibilités de sanction sont celles du droit du travail et éventuellement du droit pénal. La déviance-compétence n'entraîne pas de sanctions directes contre l'individu. Le champ de la déviance-compétence est celui de l'efficacité au travail. La sanction prend la forme d'une limitation du champ d'action professionnel de l'individu. C'est par exemple la réduction du montant de sa délégation de pouvoir de décision, la recomposition de son portefeuille en retirant les relations les plus délicates à gérer ou la redéfinition de son rôle en le changeant de catégorie de chargé de clientèle. L'objectif de la sanction n'est pas de punir mais d'améliorer le fonctionnement de la banque.

II.2: Rôle de la confiance et perception du rôle du contrôle par les individus.

Comme dans l'ancienne organisation, la confiance joue un rôle important. Même si le fonctionnement de l'entreprise et le travail des chargés de clientèle commencent à s'outiller sous l'effet de l'informatisation, il n'existe pas de normes de comportements et de pratiques d'analyse en matière de gestion des relations de clientèle et des prises de

risque. Aucuns documents de référence ou manuel de procédure n'ont été rédigés. La coordination entre les personnes s'appuie sur une connaissance commune ou partagée des situations de gestion rencontrées dans le réseau. Ainsi comme le souligne un chargé de clientèle: *"On sait tous ce que c'est qu'une entreprise et ce que c'est que le risque; On sait aussi ce qu'attendent les gens du siège et eux ils savent comment on travaille, ce sont des gens qui viennent du réseau et puis on a l'habitude de travailler ensemble. La seule différence c'est que maintenant on peut décider seul. (...). Quand il faut justifier un dépassement ou une décision, on sait si c'est possible ou non, comme on dit, on sait si on est resté dans les clous et si ça va passer."* Ces "gens qui viennent du réseau" ont effectivement le même profil, la même formation et la même expérience que les "gens du réseau". Ils font ou ont fait le même métier et s'appuient sur les mêmes connaissances acquises de la même manière.

Les éléments de contrôle focalisés sur le résultat et donnant aux individus la possibilité de largement déterminer de manière autonome leur comportement et la forme et le contenu du processus de décision laisse l'espace nécessaire pour donner aux individus les moyens de s'accorder autour de ce que doit être la prise de risque ou de manière plus générale, ce que doit être une gestion efficace d'une relation de clientèle avec une PME mais aussi autour de ce que doit être le fonctionnement de la banque et l'articulation entre le siège et le réseau. *"On a été dans le réseau, on a été à leur place on sait bien que de temps en temps il faut faire des exceptions."* (Le directeur du réseau) *"L'homme, le chef d'entreprise est un élément déterminant dans le risque. Pour savoir cela il faut avoir été sur le terrain dans le réseau. Quand j'étais chargé de clientèle tous les jours il fallait que je décide si je faisais confiance ou non, je sais ce que c'est que de gérer un portefeuille de client au jour le jour."* (Le directeur des crédits)

La confiance joue le même rôle dans la nouvelle organisation que dans l'ancienne. C'est elle qui permet la prise en compte dans l'analyse et pour décider d'éléments subjectifs ou non quantifiables. Elle joue dans les deux sens de la relation: entre le chargé d'affaires et l'entreprise et entre le chargé d'affaires et le siège. *"Si le chargé d'affaires nous dit qu'il faut suivre une entreprise et qu'il a confiance, et si on sait qu'il est sérieux et qu'on peut lui faire confiance, alors on le suit, on lui fait réellement confiance et c'est pareil si c'est lui qui a pris sa décision dans sa délégation. Si le compte apparaît sur la liste des irréguliers et qu'il nous dit qu'il a la situation bien en main, si c'est quelqu'un de sérieux, alors cela suffit... il a confiance dans l'entreprise et nous, nous avons confiance en lui."* (le directeur des crédits)

La confiance joue le rôle de soutien de l'autonomie. Tant pour les membres du réseau que pour ceux du siège il est admis que les outils de mesure disponible ne permettent pas de mesurer efficacement le risque. Il est aussi admis que le chargé d'affaires dispose d'un savoir-faire et d'une connaissance de la relation qui lui permet de décider en appréhendant les éléments non mesurables. C'est dans cet aspect du travail du chargé d'affaires que réside son autonomie. Elle est la possibilité d'adapter la démarche d'analyse en fonction des spécificités de la relation et de fonder la décision sur des éléments qu'il est le seul à appréhender directement. La possibilité de justifier son comportement et sa gestion d'une relation par l'utilisation de son autonomie est conditionnée à l'existence d'un lien de confiance entre lui et la direction des crédits. Cette confiance est le produit de la réputation construite dans le temps par l'individu, à mesure que se sont multipliées les interactions: *"On sait à quoi s'attendre avec les chargés de clientèle. On les connaît et on sait qu'avec untel il n'y a pas de problème, l'analyse est toujours bonne, le dossier est parfait et on peut avoir confiance parce que lorsqu'il s'engage le résultat est toujours conforme. A l'inverse pour d'autres on sait bien qu'il faut être méfiant. Il manque toujours quelques chose dans le dossier ou alors cela ne se passe pas toujours comme prévu..."* (le directeur des crédits)

Deux éléments fondent la confiance: la capacité, perçue par la direction des crédits, du chargé de clientèle à réaliser de bonnes analyses et à constituer des dossiers parfaits et celle à obtenir des résultats conformes aux engagements c'est-à-dire à faire en sorte que la relation suive le déroulement qu'il avait prévu et annoncé.

La convention dont font l'objet les notions de bonne analyse et de bon dossier ne s'appuie pas sur un dispositif matériel précis. Le dossier de crédit est relativement succinct et donne une place importante aux avis et commentaires du chargé de clientèle et comme nous l'avons déjà précisé, il n'existe pas de document de référence. Chacun semble savoir ce qu'est une bonne analyse mais personne n'en donne une définition précise.

*

En dehors de l'action ponctuelle d'audit de l'inspection, ce qui déclenche le contrôle est le résultat de la gestion d'une relation de clientèle. C'est-à-dire soit la dérive constatée

sur les relevés hebdomadaires et mensuels de la prise de risque soit la concrétisation du risque lorsque l'entreprise cliente fait défaut.

Dans tous les cas il peut être reproché au chargé de clientèle par l'inspection ou la direction des crédits un comportement de type déviance-malversation ou de type déviance-compétence. Dans la première situation, le jugement se porte à l'aune du droit dans la seconde il se porte à l'aune de la convention.

L'action régulière de contrôle de la direction des crédits comme les audits réalisés par l'inspection peuvent comme nous l'avons souligné avoir des conséquences directes sur la situation du chargé de clientèle². Elles peuvent aussi avoir des conséquences indirectes prenant la forme d'un impact sur la réputation de l'individu et sur le lien de confiance entre lui et ses interlocuteurs au siège.

Néanmoins, le contrôle n'apparaît pas seulement comme un élément de contrainte et comme un vecteur de sanction, il est aussi selon l'expression des chargés de clientèle, un garde-fou: *"C'est sûr que de savoir qu'on est pas tout seul et que la direction des crédits regarde de temps en temps ce qu'on fait c'est plutôt rassurant, c'est un peu un garde-fou parce que c'est assez facile de se laisser embarquer dans une relation et de retrouver avec un compte dans une situation catastrophique."* (Un chargé de clientèle)

SECTION II: LE SYSTEME DISCIPLINAIRE COMME SYSTEME DE PRODUCTION

La conséquence de la mise en place de la nouvelle organisation est une augmentation rapide des crédits accordés et un gain de parts de marché dans le domaine des relations avec les entreprises. Néanmoins avec près de deux ans d'avance par rapport à ses concurrents, la Banque de l'Océan subit le retournement de la conjoncture. A partir de 1990, une part importante des créances accordées depuis 1987 se transforme en créances douteuses et les provisions pour risque viennent grever le résultat de l'entreprise.

Le directeur Général, monsieur Menier décide de confier au directeur financier une mission de sécurisation du fonctionnement de l'entreprise. L'objectif est comme le précise le directeur financier, de *"garder les délégations et la nouvelle organisation mais de contrôler ce qui se passe, de faire en sorte que les gens travaillent dans le bon sens"*. Le directeur financier devient la seule personne pouvant décider de l'édiction des règles de fonctionnement de l'organisation et de la définition du rôle des individus et de la manière dont est contrôlée leur comportement. Contrairement aux individus qui avaient auparavant la charge de l'organisation du fonctionnement de la banque et du réseau (directeur du réseau, de marché et responsable du réseau), il n'a pas fait l'ensemble de sa carrière à la Banque de l'Océan et ne vient pas du réseau. Docteur en droit et diplômé de l'Institut d'Etude Politique de Paris, il a commencé sa carrière à l'inspection générale de la fédération bancaire à laquelle appartient la Banque de l'Océan puis est devenu tour à tour directeur des crédits, directeur administratif et du contrôle et est directeur financier depuis 1987.

Son objectif est de mettre en place un système d'organisation visant d'une part à *"normaliser le travail des conseillers pour améliorer la qualité de leur prise de décision en matière de gestion du risque"*. Pour faire cela il s'appuie sur trois éléments: *"l'édiction de règles claires disant comment il faut agir, un renforcement de la surveillance du respect des règles, et une nouvelle organisation du contrôle de l'efficacité des comportements et des décisions."*

Au plan de l'organisation de nouveaux directeurs de groupe sont choisis parmi les conseillers PME/directeurs d'agence qui ont obtenu de bons résultats en tant que responsable d'entité et qui ont limité leur prise de risque dans le cadre de la gestion de leur portefeuille de relations. Un nouveau poste est créé, celui d'assistant de crédit. Le rôle de cette personne est d'étudier les demandes dont le montant excède la délégation des conseillers avant de les faire remonter au niveau hiérarchique supérieur. De plus, les niveaux des délégations sont différenciés en fonction de la personne. Les directeurs de groupe ont des délégations plus importantes que celles des autres conseillers et à chacun est attribué un niveau de délégation plus ou moins important suivant ses résultats passés. Peu à peu est également défini un certain nombre de règles de procédures. Par exemple celle dites du "double-regard" exige la signature de deux personnes sur certains types de dossier. L'ensemble de ces règles est contenu dans un document nommé *Règlement des Crédits* mais que tout le monde, y compris au siège, appelle la *"Bible"*. Ce document est rédigé personnellement par le directeur financier. Enfin est mis en place un système de gestion des décisions à court terme, telles que les décisions de paiement des échéances au-

² Changements de postes, recomposition du portefeuille...

délà des autorisations lorsque le compte d'un client est en découvert. Dans ce cas, le conseiller peut décider de payer malgré le dépassement. Si le montant du découvert n'excède pas après le passage de l'échéance son niveau de délégation cela ne pose aucun problème. Si ce n'est pas le cas il peut techniquement utiliser un montant, appelé le montant prudentiel, et représentant jusqu'à trois fois le niveau de l'autorisation de découvert qui avait été consentie. Une liste des comptes dont le solde débiteur est en dépassement par rapport à l'autorisation est établie chaque semaine et est transmise au directeur de groupe et à la direction des crédits au siège. Enfin l'action de l'inspection s'intensifie.

I: DE LA NORMALISATION DES COMPORTEMENTS AU REJET DE L'AUTONOMIE

Le système de sécurisation de l'organisation de la gestion des relations avec les entreprises mis en place par le directeur financier articule trois types d'éléments qui tiennent de la normalisation des comportements des individus, de leur surveillance (système inquisitoire) et de leur contrôle (système de vérification).

I.1: La norme de référence : le bon professionnel.

Au début des années quatre-vingt-dix, une norme de référence par rapport à laquelle peut s'apprécier le comportement d'un individu à la Banque de l'Océan a été définie. Cette norme est la notion de "bon professionnel". Elle sert de fil directeur à la définition d'un ensemble de règles, normes et de procédures qui donne dans le détail ce que doit être un bon comportement d'analyse du risque et de gestion des relations avec les clients.

En premier lieu il est rappelé que *"que les délégations de pouvoir de décision ne sont que des délégations et non des pouvoirs de décision à part entière. Elles ont été mises en place pour assurer une meilleure qualité de service au client mais aussi pour donner à chacun les moyens de sa responsabilité"*. Il est aussi rappelé que *"la banque ne peut bien fonctionner que si chacun participe à ce fonctionnement de manière efficace, c'est-à-dire en bon professionnel. Un bon professionnel applique les règles avec un élémentaire bon sens et en cas de doute se réfère à ses supérieurs"*.

Les premières règles qui sont énoncées concernent la délégation. Pour bénéficier d'une délégation, le gestionnaire doit avoir un *comportement professionnel avisé ; c'est-à-dire : Posséder la compétence nécessaire ; Connaître et appliquer les règles de procédures de la Banque de l'Océan ; Etre attentif à l'évolution du risque.* Suit un ensemble de règles décrivant comment doit être utilisée la délégation en fonction de toutes les situations qui peuvent se présenter.

Vient ensuite un ensemble de règles de responsabilité concernant le conseiller, le directeur d'agence et le directeur de groupe. Parmi ces règles figurent celles qui donnent aux différents directeurs d'entités la responsabilité de s'assurer que leurs collaborateurs se comportent en bons professionnels, ce qui passe, par exemple, par le fait de s'assurer qu'ils respectent les règles et de s'assurer que les engagements sont pris conformément à la politique de l'entreprise.

La "Bible" définit par le détail ce qu'est un bon comportement. Nous ne citons ici que quelques exemples qui nous semblent significatifs :

- *"Lors de l'entretien avec le client, un comportement professionnel crédibilise notre position, la rend négociable avec le client avec un minimum de perte, préserve l'image et les intérêts de la banque..."* "Lors de l'entretien six thèmes doivent être abordés (les dirigeants, les produits, les hommes, le financement, etc.)... Concernant les dirigeants, les questions suivantes doivent être posées : *Quand l'affaire a-t-elle été créée ? Par qui ? Quelles sont les motivations et la formation des créateurs,*" etc. Au total 7 questions sont à poser pour ce thème, 22 pour le suivant, etc. La liste contient plus de quatre-vingt questions.

- *"Au cours de l'entretien il faut penser à : Ecouter ; Poser les questions contenues dans le guide de manière à aller au fond des choses ; Ne pas reconstruire le projet à la place du client ; éviter de prendre des notes à la place du client car cela crée un lien de dépendance ;"* Etc. "... Tout entretien doit se terminer par un rappel des règles du jeu du contrat. Un dossier bien analysé et bien traité est le gage d'une relation saine avec le client..."

- *"L'apparition du dossier en prédécision (soit en dépassement par rapport aux autorisations de découvert mis en place) est une entorse au contrat qui a été posé. C'est de la responsabilité du client. Notre attitude dans ce domaine doit être ferme mais nous ne pouvons l'être que si l'étude du dossier a été menée efficacement et si notre relation avec le client a été professionnelle. Avant d'appeler le client, je me pose les questions*

suivantes : Quelles étaient les règles du jeu ? Comment le compte a-t-il fonctionné depuis le dernier entretien? D'où peut venir le dépassement?" Etc. "... J'appelle le client. Je lui rappelle les règles du jeu. Je lui fais part de mon étonnement d'être mis devant le fait accompli. Je lui indique ma position." Etc. ... "Dès la troisième apparition au plus tôt j'adresse un courrier en utilisant le modèle de lettre numéro 3" ... "En résumé, l'attitude professionnelle c'est dans ce cas : Conduire une réflexion approfondie. Traduire les règles du jeu en utilisant le langage client. Etre ferme sur le respect de la règle du jeu." Etc. ...

De manière générale l'ensemble des situations que peut rencontrer un gestionnaire de relation sont décrites et pour chacune d'entre elle est donnée dans le détail le comportement du bon professionnel.

Comme nous l'avons précisé, ce règlement est écrit par le directeur financier qui ne reçoit d'aide que de la part des services techniques de la banque qu'il sollicite pour la rédaction de points nécessitant des savoirs précis (fiscalité, règles juridiques...). Rédigé en 1992, ce règlement n'a depuis évolué qu'à l'occasion de l'intégration de nouvelles règles légales ou pour intégrer quelques recommandations rédigées par le directeur financier, parfois à la suite d'une sollicitation du directeur des crédits ou du responsable du réseau.

La norme véhiculée par le règlement n'est pas un simple référent pour le chargé de clientèle. Elle est selon les termes du directeur financier *"une loi absolue, une procédure d'action, de comportement qui s'impose à absolument tous"*. Son élaboration ne s'est pas fondée sur un arbitrage formalisé entre les avantages et les inconvénients de la maîtrise du risque et de la latitude d'action commerciale des opérateurs. Toujours selon le directeur financier, elle *"ne résulte pas d'un calcul mathématique mais elle donne selon moi la meilleure façon de faire, si chacun l'applique et chacun doit l'appliquer, le risque est réduit sans que l'efficacité commerciale soit moindre"*.

I.2: L'organisation de la surveillance: le système inquisitoire.

L'action du système inquisitoire de la Banque de l'Océan consiste en une vérification de la conformité du comportement de l'individu par rapport à la norme. Ce système est relié à un système de sanctions. Sa finalité est de surveiller et de punir, en reprenant le titre de M.Foucalt (1975) et non simplement de contrôler. Il correspond à la mise en œuvre d'une action de police au sein de l'organisation.

L'élément central du système est le service d'inspection de la banque dont le rôle évolue encore par rapport à ce qu'il était devenu au cours de la période 1987-1991. Son action prend la forme de quatre types d'intervention. *Lorsqu'une relation avec un client aboutit à un contentieux*. Le service d'inspection en collaboration avec la direction des crédits examine l'historique de la relation en cherchant à analyser le comportement du gestionnaire du dossier. L'objectif est clairement d'essayer de déterminer si le conseiller s'est comporté en bon professionnel et si les pertes subies par la banque ne l'ont pas été parce qu'il n'a pas su agir efficacement. *Le service effectue des contrôles irréguliers sur l'action globale d'un conseiller*. Le service désigne au hasard un conseiller et examine la manière dont il gère les relations de clientèle. L'objectif est de vérifier la qualité de son comportement. *Lorsqu'une situation atypique est repérée*, il lui est demandé de justifier son attitude et ses choix. *Le service effectue des contrôles irréguliers au niveau des agences*. Une fois par an, des inspecteurs se rendent dans chaque agence et examinent l'ensemble des aspects de son fonctionnement. Cela concerne aussi bien l'organisation matérielle de l'agence que les comportements des différents individus, directeur d'agence et conseiller. Dans ce cadre, un certain nombre de dossiers est étudié, là aussi pour juger de la validité des comportements des conseillers. *Enfin, le service intervient lorsqu'une situation atypique est repérée*. Il s'agit par exemple d'une réclamation posée par un client ou d'une demande d'intervention de la part d'un supérieur hiérarchique à l'encontre d'un de ses subordonnés. Citons simplement deux cas en exemple: celui d'un client se plaignant de la réquisition forcée par son conseiller de chèques; Ensuite celui d'un directeur de groupe signalant au service inspection de la banque ses doutes concernant la possibilité qu'un de ses conseillers soit impliqué directement dans la gestion d'une entreprise cliente de la Banque de l'Océan (ce qui est formellement interdit).

Dans chaque cas, le service d'inspection intervient en examinant le dossier et en demandant aux individus de se justifier. Si une irrégularité par rapport aux règles, normes et procédures est constatée, la responsabilité de la personne est engagée et elle est passible de sanctions. Ces sanctions peuvent aller du licenciement, à la mutation ou encore à la suppression de toutes délégations et de tous pouvoirs de décision. Ce dernier type de sanction correspond selon le responsable du réseau *"à la pire des choses, dans la banque, c'est le montrer du doigt, dire à tout le monde qu'il a fauté et qu'il n'est pas bon dans son travail"*.

Le système inquisitoire soutient la crédibilité de l'obligation de respect de la norme. Il instaure et crédibilise une menace de sanction réelle pour les individus. Nous avons rencontré plusieurs personnes ayant subies des sanctions et tous les ans plusieurs collaborateurs de la banque sont sanctionnés suite à l'action de l'inspection. Ce qui change par rapport à la période 1987-1991 et qui donne au système de l'inspection un caractère de système inquisitoire est la pénalisation des déviations-compétences et des déviations-innovation. L'écart par rapport à la norme est appréhendé à présent sur le même plan que l'écart par rapport à la loi et il est une faute entraînant une sanction disciplinaire comme l'est le comportement illégal, tel qu'un détournement d'argent, cela, même si le registre des sanctions est bien évidemment différent. Le rôle de l'inspection n'est plus de surveiller et de punir l'illégalité et de corriger la déviance légale mais inefficace, il de surveiller et de punir tous les types de comportements déviants.

I.3: Le contrôle comme élément du système de production: le système de vérification.

Il n'y a pas à proprement parler dans cette banque de système de contrôle qui serait un système neutre de surveillance des comportements. Par contre, il existe un système de vérification constitué d'éléments indissociables du système de production et qui mettent en œuvre une vérification permanente des actions des individus. Ces éléments de vérification sont des éléments du système de production et ils se matérialisent par la confrontation du comportement de l'individu soit au fonctionnement d'outils soit aux comportements d'autres individus qui interviennent dans le cycle de production de la prestation bancaire.

Dans le cadre de la gestion d'une relation le conseiller est obligé d'utiliser un outil informatique. Les dossiers n'existent plus que de manière partielle sous forme papier et sont disponibles essentiellement sous forme de fichiers informatiques. L'utilisation de l'outil implique de se conformer à une procédure d'analyse et de décision particulière. Le logiciel impose le passage par un certain nombre d'étapes, analyse du solde du compte et des derniers mouvements, analyse de l'évolution de différents indicateurs de risque, rappel des principales données financières... Avant d'aboutir à l'écran sur lequel se concrétise la prise de décision. Pour valider la décision il est nécessaire de respecter un certain nombre de règles. Par exemple, il est impossible de suspendre le paiement d'un chèque plus de deux jours ou encore il est impossible de réaliser le paiement d'une échéance (chèque, prélèvement, traite...) lorsque le montant du découvert dépasse la limite du montant prudentiel. Ainsi, l'organisation technique de la production par l'utilisation de l'outil informatique implique un certain nombre de contraintes pour le déroulement du processus d'analyse et de décision. Ces contraintes sont aussi d'ordre temporel. Par exemple, les décisions de paiement des échéances lorsque le solde du compte dépasse le montant de l'autorisation, doivent impérativement être prises avant onze heures du matin faute de quoi le logiciel se bloque et les services du siège interviennent pour rappeler à l'ordre le conseiller. Bien sûr il ne s'agit pas de prétendre que le simple fait d'utiliser un logiciel informatique aliène l'individu; simplement dans ce cas le logiciel dicte sa démarche à l'acteur sans lui laisser ni possibilité d'innovation ni latitude comportementale. Dans les séquences de travail nécessitant l'utilisation de l'outil informatique, l'individu est de fait réduit au rôle d'opérateur.

De même l'organisation de la production implique pour chaque décideur de confronter régulièrement son comportement et son analyse à ceux des autres individus. Le principe du double regard impose de confronter sa décision à l'analyse d'un supérieur hiérarchique. De la même manière lorsque le montant des engagements dépasse le niveau de la délégation du chargé de clientèle il doit pour que sa décision puisse être validée faire étudier le dossier par l'assistant crédit du groupe avant de la soumettre à un décideur qui possède une délégation suffisante. Chaque personne qui intervient sur le dossier est responsable de sa décision et doit s'assurer que son propre comportement est valide. Cela, en vérifiant par exemple que le dossier est complet et correctement rempli mais en vérifiant aussi que l'intervention des autres personnes s'est faite dans les règles. Rappelons par ailleurs que la Bible définit comme une responsabilité des directeurs d'entité mais aussi de l'assistant de crédit de s'assurer de la validité des comportements des chargés de clientèle. Les décisions sur les dossiers les plus importants nécessitent une validation de la part de la direction des crédits au siège de la banque. Dans ce cas, le dossier est de nouveau étudié par un assistant de crédit du siège puis si l'assistant valide la décision, par un comité des crédits constitués du directeur du réseau, du directeur des crédits et du directeur du marché des entreprises.

Le fait que le dossier ait été étudié par une autre personne ne limite pas la responsabilité de l'individu lorsque se met en place l'action du système inquisitoire. De plus

le fait d'avoir validé une décision ou une analyse d'un dossier engage la responsabilité vis-à-vis du système inquisitoire de l'assistant de crédit ou du supérieur hiérarchique et lui fait ainsi supporter un risque de sanction.

II : LA CONSTITUTION DU SYSTEME DISCIPLINAIRE COMME SYSTEME DE PRODUCTION

II.1 : L'imbrication de la normalisation, de la vérification et de l'inquisition des comportements.

Il n'y a pas à la Banque de l'Océan, d'un côté un système de vérification, de l'autre un système de production. Produire le service bancaire, c'est-à-dire mettre en œuvre une prestation implique d'ajuster son comportement aux contraintes véhiculées par les outils et aux comportements des autres individus. Ces autres intervenants ne sont pas seulement des acteurs de la vérification de la validité du comportement du décideur. Ils sont avant tout et au même titre que le chargé de clientèle, des participants à la production de la prestation. L'organisation de la banque ne fait pas du supérieur hiérarchique ou de l'assistant de crédit qui intervient dans le processus de décision, un contrôleur. Produire un octroi de crédit ne peut pas être du seul ressort du chargé de clientèle. Ce dernier n'a que la possibilité d'initier le cycle de production mais celui-ci intègre l'action d'autres personnes. Chaque intervenant dans le cycle est responsable de la validité de sa participation et de son comportement, mais aussi, lorsque le cycle a été initié par un autre individu, du contrôle de la validité de la participation et du comportement de celui-ci. Chacun est à la fois agent de production et de vérification. Dans ce processus le système inquisitoire qui se concrétise par l'action des gens de l'inspection générale joue un rôle à part. Il n'est pas directement intégré au processus de production mais il le soutient et en assure la normalisation. Il évite, en rendant crédible la menace de sanction que la logique de contrôles multiples ne dérape.

La norme du "bon professionnel" permet à chacun de disposer d'une référence partagée par les autres à tous les niveaux de l'organisation pour juger de la justesse et de la qualité de son comportement et de celui des autres. Cette norme n'est pas une convention, elle est une contrainte. C'est-à-dire une règle exerçant un pouvoir de coercition et de domination sur l'individu (D.Courpasson 1997). Elle n'est pas une notion donnant lieu à une interprétation. Sa définition est précise à l'extrême et envisage l'ensemble des situations dans lesquelles peut se trouver l'acteur. Si une situation n'est pas envisagée alors l'acteur doit s'en référer à sa hiérarchie. Il n'y a pas de place pour l'exercice de l'autonomie. Cela ne signifie pas que l'individu ne décide jamais d'adapter les règles, d'utiliser les espaces d'ombres dans lesquelles il est possible d'agir seul en échappant temporairement ou non à toute surveillance. Bien sûr l'individu triche par rapport à la règle, l'interprète et l'accommode à sa situation particulière, simplement il le fait en toute illégitimité et en supportant un risque personnel réel de sanction. Il existe, par exemple, des situations dans lesquelles l'individu peut agir seul sans confronter son comportement à personne et en échappant à l'action immédiate du système de surveillance. C'est le cas lorsque pour certains types de dossier il doit décider du paiement d'une échéance alors que le solde du compte est débiteur, dépasse le montant des autorisations et dépasse même le montant de sa délégation. Dans ces situations, l'outil informatique donne la possibilité au conseiller de payer l'échéance dans une limite de trois fois le montant de l'autorisation. Néanmoins, pour la Bible comme pour le directeur financier de la Banque de l'Océan, *"le conseiller à la possibilité technique de le faire mais n'en a pas le droit et s'il prend l'initiative d'utiliser cette possibilité il le fait sous sa responsabilité et se met en faute"*.

La description minutieuse que fait la bible de la notion de "bon professionnel" a un double sens et une double utilité. Elle est avant tout un outil de production qui permet à l'individu de savoir comment il doit se comporter pour participer efficacement au fonctionnement de la banque. Elle est aussi un outil pour juger de la validité du comportement des autres, qui est mis à la disposition de chaque individu dans le réseau et au siège. L'organisation de la confrontation des comportements des individus entre eux a également un double sens. Elle est un mode de production de la décision. Cette dernière n'est pas le fait d'une personne mais est le résultat d'un cycle dans lequel interviennent plusieurs individus. Elle est aussi une organisation d'une vérification mutuelle des différents acteurs. Néanmoins ce dernier élément correspond à la mise en œuvre de la notion de bon professionnel et est de ce fait une action de production. Participer efficacement au fonctionnement productif de l'entreprise c'est aussi vérifier la validité des comportements des autres.

A la Banque de l'Océan, le déroulement du cycle de production ne peut se faire que si chacun normalise son comportement en se référant à la notion de "bon professionnel". Agir, revient à se discipliner, c'est-à-dire à se conformer à la norme et le comportement déviant ou anormal induit un blocage du fonctionnement de la banque. L'action autonome est possible dans certain cas exceptionnel mais elle n'est pas autorisée et de ce fait est illégitime. Elle engage la responsabilité de l'acteur et lui fait supporter un risque de sanction. Le système d'organisation de cette entreprise est un système disciplinaire. Cela au sens où l'organisation de la production correspond à la définition d'une discipline organisationnelle. La réalisation de la production correspond à la mise en œuvre de cette discipline.

De plus en normalisant son comportement c'est-à-dire notamment en utilisant le dossier de crédit, l'individu contribue à permettre la surveillance et l'action inquisitoire. En développant leur approches dans un cadre d'analyse foucauldien, des auteurs comme T.Hopper et N.Machintosh (1993), P.Miller (1994) ou A.Mc Kinlay et K.Starkey (1997), souligne l'aspect disciplinant des systèmes comptables qui produisent certes une information comptable mais aussi une information sur la forme et l'efficacité du comportement de l'individu. Dans cette logique, utiliser le dossier c'est produire une information utilisable par tous les membres de l'organisation et qui permet l'analyse tant du risque que du comportement du chargé de clientèle. En disciplinant son comportement, l'individu publie les informations nécessaires à son propre contrôle.

Dans ce cadre disciplinaire l'individu est rejeté dans un rôle d'opérateur d'une fonction de production sur laquelle il n'a pas de prise directe. Cela au sens où il n'a pas accès aux possibilités d'action politique (au sens d'H.Arendt 1958) de définition du sens du travail mais aussi plus simplement de la forme de sa réalisation. Le système d'organisation définit une figure pauvre de son identité professionnelle. Il n'est pas demandé au chargé d'affaires de faire preuve d'esprit critique, de capacité d'innovation ou d'autonomie et son comportement, sa capacité à agir ne sont pas des vecteurs d'efficacité mais au contraire de risque pour l'entreprise. L'efficacité du fonctionnement de cette dernière est défini par rapport à la norme, c'est l'opérationnalisation de cette dernière qui doit la produire. Or, c'est une logique taylorienne que nous retrouvons ici, dans laquelle la norme est défini en amont, par le directeur financier loin du lieu de réalisation effective du travail et dans laquelle l'organisation agit comme un mécanisme de dépossession du savoirs-agir des individus. La dynamique de l'organisation, s'inscrit dans la logique des mécanismes de *déni de savoirs* souligné par E.Dugué (1994). L'identité professionnelle de l'individu est niée puisqu'il est défini comme opérateur dont seules les compétences sont utiles. L'implication de l'individu dans l'entreprise et sa participation au projet entrepreneurial sont rejetées vers des formes récessives. L'individu normalisé n'a pas accès à l'agir communicationnel (J.Habermas 1987) et en informant sur la réalité de son travail contribue à son propre contrôle et participe au renforcement de la normalisation de son activité et ainsi à la réduction de ses marges d'autonomie et de ses possibilités d'innovation (D.Besson 1996).

Dans cette banque les mécanismes de vérification et de production sont indissociables. L'action productive est une action disciplinée par rapport à la norme. Elle implique la réalisation d'autres actions productives par d'autres membres de l'entreprise. Elle implique aussi une action de vérification sur ces autres actions qui participent à la réalisation de la production. Elle implique enfin une action de vérification sur elle-même par l'intermédiaire de ces autres actions. L'ensemble, est soutenu par la menace réelle de sanction et le risque personnel que supporte de ce fait chaque individu. L'efficacité du comportement de gestion du risque n'est défini que dans un sens négatif. Un comportement efficace est un simplement normal, un comportement non efficace est anormal et sanctionnable.

II.1 : La dynamique disciplinaire.

H.MINTZBERG (1990) a propos des organisations mécanistes note que chez elles, "*l'organisation prend le pas*". Il précise sans sortir de son courant de la contingence structurelle, qu'elle prend le pas sur l'environnement. Nous pourrions retenir cette formule (l'organisation prend le pas) pour caractériser les changements de 1991.

Le point de rupture fondamentale entre les périodes d'avant et d'après 1991 est le passage d'un fonctionnement organisationnelle finalisé par rapport à la réalisation d'une production destinée à sortir de l'entreprise (Ce sont les produits financiers et les services bancaires fournis aux clients) à un fonctionnement constituée d'actions finalisées par rapport à un objectif interne de discipline.

Pour M.FOUCAULT (1975b), le fonctionnement de l'organisation disciplinaire est caractérisé par le fait qu'il est finalisé par rapport à l'établissement de la discipline. Ici, la finalité du fonctionnement de la banque est devenu, à partir de 1991, la discipline des comportements et la normalisation de la réalisation du cycle de production. Ce qui génère ce basculement n'est pas la normalisation en elle-même. Le facteur déclenchant est la déconnexion de la logique de gestion du réseau et des actions des individus, du résultat définit en termes de qualité et de rentabilité de la gestion de la relation avec la P.M.E. cliente.

Pour M.FOUCAULT (1975b) une des modalités de l'organisation de la discipline est la dissociation entre l'utilisation du travail et son résultat ou le résultat qu'il contribue à produire. Cette logique se retrouve ici. Dans l'organisation de la Banque de l'Océan, l'action individuelle n'est plus le moteur de l'efficacité mais son opérateur. La présence de la norme agit comme un écran entre le chargé de clientèle et le client et tourne le sens de l'action individuelle vers l'intérieur de l'entreprise.

Il y a là les termes d'une rupture de ce que E.HUGHES (1958) nomme le contrat ou la transaction liant l'entreprise, le client et le professionnel. L'individu dépossédé de son identité professionnelle de banquier est aussi rejeté hors de la relation. Cela non pas au sens où il n'interviendrait plus, il est bien sûr toujours présent et reste l'interlocuteur du client, simplement il n'est plus impliqué dans le processus de construction de la forme de la relation et de sa logique.

Le système d'organisation de la Banque de l'Océan prend à partir de 1991 une dimension disciplinaire parce que sa finalité n'est plus le résultat des actions qui constituent le fonctionnement de l'entreprise mais leur mise en oeuvre et parce que la recherche de cet objectif s'accompagne d'une menace de sanction et d'une action systématique de surveillance qui font supporter à l'individu un risque personnel. Elle n'est plus de permettre la réalisation de l'activité mais la normalisation de sa réalisation. Le principe fondamental guidant l'organisation de la production et du fonctionnement est devenu le respect de la norme. La normalisation du fonctionnement et la discipline des comportements sont devenus les critères principaux de l'efficacité de la réalisation de l'activité.

Il ne s'agit pas simplement d'un processus d'orientation de l'action par une rationalité en finalité, tournée vers le respect des règles. La dimension légaliste de l'organisation s'accompagne d'une dimension sécuritaire. Le système organise le respect des règles et la traque de l'indiscipline que par ailleurs il pénalise en en faisant une déviance-illégale, et qu'il sanctionne.

CONCLUSION:

A la Banque de l'Océan, la mise en place de la nouvelle organisation ne concrétise pas une évolution latente du mode de fonctionnement de l'entreprise. Elle n'est pas le résultat des arrangements organisationnels des individus mais marque une rupture brutale. Elle casse un mode de fonctionnement pour en instituer autoritairement un autre.

Le changement important que représente cette rupture est un outil politique, au sens de D.COURPASSON (1998). C'est-à-dire un changement qui n'est pas le résultat de la dynamique de la régulation conjointe (J.D.REYNAUD 1994) ou de celle de l'articulation des modes de coordination horizontaux et verticaux (M.AOKI 1994) ou encore de l'épuisement de la cohérence d'un système de convention d'effort en raison de sa trop grande complexité (P.Y.GOMEZ 1996). Ce n'est pas non plus le fruit de l'enchaînement des actions stratégiques des individus (E.FRIEDBERG 1993; J.MARCH 1998; S.AIRAUDI 1998) ou de la survenance d'événements (P.ZARIFIAN 1996) mais bien un acte de gouvernement politique de l'entreprise.

Il apparaît comme une reprise en main de l'organisation par un groupe restreint d'acteurs et qui se fait au détriment de celui des *gens du réseau* et qui *viennent du réseau*. La "sécurisation" invoqué par monsieur Meunier (le directeur général) et par monsieur Ardant (le directeur financier) a peut-être pour but de réduire les pertes et de maîtriser les risques mais elle aboutit aussi à l'exclusion du champ de l'action des chargés de clientèle (qu'ils occupent ou non des responsabilités hiérarchiques de directeur d'agence ou de groupe) et à un transfert du pouvoir d'organisation au profit de la direction financière et au détriment des cadres dirigeants de premier niveau (directeurs du réseau, des crédits, du marché des P.M.E.) dont la latitude managériale est ainsi limitée.

Les modalités du changement sont claires. La définition de la réconfiguration de l'organisation en 1987 résultait d'un processus de concertation dans lequel les cercles de qualité et des groupes de travail composés de cadres et constitués pour l'occasion, ont été

mis à contribution. En 1991, le travail de conception a été assumé seul par le directeur financier et la mise en place s'est faite en ne sollicitant que les cadres occupant des fonctions hiérarchiques au siège (directeurs des marchés des crédits et du réseau) et dans le réseau (directeurs de groupe). Cette maîtrise du processus par un individu comme sa brutalité ont sans doute empêché ces luttes de pouvoir et ces conflits politiques qui selon H.MINTZBERG (1986) caractérisent les périodes de changement dans les organisations.

Le contenu de ce changement est la normalisation du fonctionnement de la banque. Il consiste en une définition de ce que chacun doit faire pour se comporter normalement et de ce que doit être le processus de production. Il consiste aussi et c'est cela qui enclenche le basculement dans une logique disciplinaire, en une délégitimation et une pénalisation de l'anormalité. Sans cela la déviance pourrait non seulement être tolérée mais aussi légalement autorisée (la notion de légalité renvoyant ici à celle de droit interne de l'entreprise proposée par C.GAVINI (1997)). Elle pourrait être vecteur et outil de changement dans la logique des vertues que lui prête N.ALTER (1990). Mais dans ce contexte organisationnel particulier elle est définie comme vecteur d'inefficacité et est systématiquement combattue.

Ce rejet de la déviance et plus généralement de l'anormalité, finalise le comportement individuel par rapport à un objectif de normalisation: être efficace c'est normaliser son comportement par rapport à un référentiel (la norme) défini dans l'entreprise. C'est là un premier élément qui donne à cette organisation sa dimension disciplinaire: la définition uniquement intraorganisationnelle de l'efficacité du comportement du chargé de clientèle.

Un deuxième élément tiens aux modalités de construction de l'organisation et à l'implication et la participation des individus.

Que se soit en sociologie des organisations (E.FRIEDBERG 1993, etc.), en économie managériale (P.Y.GOMEZ 1996, etc.) ou en sciences de gestion (H.BOUCHIKHI 1990; J.GIRIN 1994; etc.) de nombreux travaux mettent l'accent sur les dimensions structurantes, stratégiques et politiques de l'action individuelle et plus généralement de la réalisation quotidienne du travail.

Pourtant, ce qui caractérise le système d'organisation de la Banque de l'Océan est le rejet de toute confusion formelle ou informelle entre les niveaux de la conception du travail et de sa réalisation. F.TAYLOR, soulignait la nécessaire sollicitation des ouvriers qui pour lui sont sans doute les mieux placés pour concevoir les aménagements nécessaires à l'amélioration de l'organisation de l'activité productive. Ici la complexité et l'étendu de la norme et la force du principe de discipline interdisent tout écarts, toutes innovations, tout arrangements, par rapport aux modalités prescrites d'organisation et de réalisation du travail.

Sans doute effectivement à contre-courant avec ce que P.ZARIFIAN (1996) présente comme un mouvement inéluctable d'ouverture des entreprises, l'organisation de cette banque rejette toute participation des individus à sa propre définition, dans le champ de l'illegitimité et de l'indiscipline. C'est là un deuxième élément qui donne à cette organisation sa dimension disciplinaire: le rejet de tout *agir-ensemble*, le confinement et l'isolement des chargés de clientèle dans un rôle d'opérateur et leur exclusion du champ de l'action politique dans l'entreprise, même lorsque celle-ci prend la forme d'innovations locales et d'arrangements marginaux.

Enfin un troisième élément est le risque personnel pour l'individu que la menace de sanction fait peser sur lui.

L'organisation de la discipline et de la sanction opère un transfert de risque de l'entreprise vers l'individu ou plus exactement superpose au risque pour l'entreprise que représente un comportement déviant, un risque personnel pour l'individu. Les deux premiers éléments que nous venons de présenter sortent l'individu du champ de l'interaction légitime, au sens fort du terme, celui qui se réfère au fait d'agir avec quelqu'un et participer à la construction de quelque chose, avec l'extérieur (notamment avec les clients et pour participer à la définition du sens et de la forme des relations commerciales) et l'intérieur (pour participer à la définition du sens et de la forme du fonctionnement organisationnel) de l'entreprise. Ce troisième élément achève de sortir la logique de l'action de l'individu de l'organisation en lui conférant un enjeu personnel pour le chargé de clientèle, qui est la gestion de sa propre prise de risque.

C'est là un troisième élément qui donne à cette organisation sa dimension disciplinaire: la superposition au risque comportemental supporté par l'entreprise, d'un risque personnel pour l'individu. Il est généré par l'existence d'un système de sanction faisant peser une menace crédible sur le chargé de clientèle et donnant un enjeu personnel à son comportement qui est déconnecté de toute notion de participation efficace au

fonctionnement de l'entreprise. Le premier enjeu pour lui de la réalisation de son travail est la gestion de son propre risque. L'individu est isolé face à un choix défini comme ne concernant que lui et dont le principal enjeu qu'il perçoit est pour lui-même.

Avec ce dernier élément, le système disciplinaire tente de redonner à l'individu les attributs de l'homme *economicus*, qu'il n'a jamais eus. La limite de cette organisation de la discipline par la contrainte et la coercition se trouve sans doute là. Paradoxalement, en empêchant tout ancrage dans l'entreprise de sa logique d'action et en le privant de toute autonomie à l'intérieur de l'entreprise, elle contraint l'individu à chercher son autonomie ailleurs et fait du choix de son comportement un facteur irréductible d'incertitude radicale. Dans cette configuration organisationnelle particulière l'indiscipline naît hors de l'entreprise, ne la sert pas et ne peut pas être canalisée par elle et à son profit.

En résumé, les systèmes disciplinaires tels que nous les définissons sont :

- Des systèmes d'organisation productifs dont la finalité n'est pas la production d'un résultat des actions — produit ou service — mais la production d'un processus normalisé de réalisation de ces actions.

- Leur architecture est fondée sur la normalisation, le contrôle, la surveillance, la punition de l'indiscipline et la correction de la déviance.

- Mais dans ces systèmes, les actions de normalisation, de contrôle et de surveillance sont indissociables les unes des autres et sont des actions de production.

- Dans ces systèmes l'efficacité est mesurée par le degré de normalisation ou, dit autrement, par l'écart entre le processus suivi effectivement et la norme de référence définie ex-ante. La mesure de l'efficacité du processus de production ou de la participation de l'individu à ce processus ne dépend pas du résultat de la production.

- Les systèmes disciplinaires excluent l'action autonome de l'individu. Lorsque celle-ci est possible et légitimée par l'organisation, elle est organisée et normalisée et ne correspond plus réellement à l'exercice de l'autonomie. Lorsque celle-ci n'est possible que par une défaillance de la surveillance, elle est illégitime. Dans ce dernier cas l'individu qui agit de manière autonome supporte un risque personnel.

- Leur action aboutit à un enfermement de l'individu dans une confrontation à une problématique individuelle de prise de risque personnel.

La notion de système disciplinaire correspond à une grille de lecture et de compréhension des systèmes d'organisation. Elle est fondée sur la prise en compte de la dimension de domination présente dans chaque système. Il s'agit de proposer un renversement de perspective par rapport à des démarches d'analyse classiques de type M.Crozier et E.Friedberg (1977) ou E.Friedberg (1993). Ces approches appréhendent l'interaction entre l'individu et l'organisation à partir de la prise en compte des possibilités offertes par les régulations de contrôle d'abord, puis de contrôle et d'autonomie (J.D.Reynaud 1988 et 1993), pour la conquête et l'exercice d'une autonomie par l'acteur. Elles s'intéressent ainsi à la manière dont l'individu peut chercher à accroître son autonomie au travers de ses stratégies d'action et à l'intérieur de systèmes d'action concrets qu'il contribue à définir et à construire. Dans la lignée des approches foucauldienne de la discipline (P.Miller et T.O'Leary 1987; R.Cooper 1989; T.Hopper et N.Machintosh 1993; A.McKinlay et K.Starkey 1997) et des approches sociologiques de la contrainte (voir notamment D.Courpasson 1997) —, nous proposons de partir non pas de l'autonomie de l'individu, de sa constitution et de son exercice, mais de l'analyse des processus de domination à l'œuvre dans l'entreprise et dans les situations de gestion, pour comprendre les interactions entre l'organisation et les individus qui la font vivre.

REFERENCES:

- Airaudi S. (1998), "La conquête de la frontière intérieure", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, p.17-23.
- Alter N. (1990), *La gestion du désordre dans l'entreprise*, L'Harmattan, coll. "Logiques Sociales", Paris.
- Aoki M. (1994), "Sur certains aspects des conventions dans l'entreprise", dans A.Orléan (1994, coord. par), *Analyse économique des conventions*, p.281-305, P.U.F., Paris.
- Arendt H. (1958), *Conditions de l'homme moderne*, ed. Agora Packet (1994), Paris.
- Bessire D. (1998), "Logiques d'entreprise et design du contrôle de gestion: une comparaison entre le commerce de détail intégré et la banque commerciale", *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n°4, vol.1, p.5-37.
- Besson D. (1996), *Dépossession et adhésion au travail. Le taylorisme fondé sur l'adhésion ouvrière*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Pierre-Mendes France, Grenoble.
- Bouchikhi H. (1990), *Structuration des organisations*, Economica, Paris.
- Cohendet D., Hollard M., Malsch P. (1988), *L'après taylorisme. Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*, Economica, Paris.

- Cooper R. (1989), "Formal organization as representation: remote control, displacement and abbreviation", Courpasson D. (1997), *Sociologie de la contrainte*, Thèse d'Habilitation à Diriger les Recherches en Sociologie, Université Paris X-Nanterre.
- Courpasson D. (1998), "Le changement est un outil politique", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- Dugué E. (1994), "La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté", *Sociologie du Travail*, n°3/94, p.273-292.
- Detchevassahar M. (1997), *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion*, Thèse de doctorat de l'université de Rennes I.
- Foucault M. (1975b), *Surveiller et punir*, Gallimard, coll. Tel, Paris.
- Foucault M. (1994), *Dits et Ecrits*, Tomes I à IV, Gallimard, Paris.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Seuil, Paris.
- Girin J. (1994), "Les arrangements organisationnels", dans J.P.Bouilloud et B.P.Lecuyer, *L'invention de la gestion*, (coordonné par), L'Harmattan, Paris.
- Gomez P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions, Paris.
- Habermas J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*, (ed. 1987), Fayard, Paris.
- Honoré L. (1998), "Systèmes de contraintes, systèmes disciplinaires et décision face au risque", *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n°3, vol.1, p.85-106.
- Hopper T. et Machintosh N. (1993), "Management accounting as disciplinary practice: the case of IIT under Harold Geneen", *Management Accounting Research*, n°4, p.181-216.
- Hughes E. (1958), *Man and their work*, The Free Press.
- Laville J.L. (1993), "Participation des salariés et travail productif", *Sociologie du Travail*, n°1/93, p.27-47.
- March J.G. (1998), "Mythes, organisations et changement", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.37-42.
- McKinlay A. et Starkey K. (1997), *Foucault, Management and organisation theory*, (eds), Sage, London.
- Miller P. et O'Leary T. (1987), "Accounting and the construction of the governable person", *Accounting Organizations and Society*, vol.12, n°3, p.235-265.
- Miller P. (1994), "Accounting and objectivity: the invention of calculating selves and calculable spaces", dans A.Megill, *Rethinking objectivity*, (coordonné par), Duke University Press.
- Monjardet D. (1980), "Organisation technologique et marché de l'entreprise industrielle", *Sociologie du travail*, n°1/80.
- Reynaud J.D. (1988), "Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue Française de Sociologie*, XXX, P.5-18.
- Reynaud J.D. (1993), *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris.
- Taylor F. (1912), *La direction scientifique des organisations*, (édition 1957), Dunod, Paris.
- Tixier F. (1992), "Contrôle de gestion bancaire : une problématique instrumentale", *Marchés et Techniques Financières*, n°4, p.30-32.
- Simon C. (1992), "Le contrôle de gestion bancaire", *Cahiers de Recherche du Groupe ESCP*, n°92-109.
- Veltz P. et Zarifian P. (1993), "Vers de nouveaux modèles d'organisation?", *Sociologie du Travail*, n°1/93, p.3-25.
- Weiss D. (1994), "Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, p.95-103.
- Zarifian P. (1996), *Travail et communication*, PUF, Paris

