

Le contrôle interne bancaire est-il toujours pertinent ?

Valérie PALLAS*

Université Montesquieu Bordeaux 4

Classification JEL : G21, L2, M40

Correspondance :

Université Montesquieu Bordeaux 4
C.R.E.F.F, Avenue Léon Duguit,
33608 Pessac Cedex
Email : pallas@u-bordeaux4.fr

Résumé : L'objet de l'article est de discuter de la pertinence du contrôle interne bancaire, rendue problématique avec la complexification de l'offre bancaire, elle-même nécessitée par l'évolution des besoins de financement des entreprises. Les banques se réorganisent en effet en s'associant à des partenaires différents pour construire des systèmes d'offre complexes. L'étude de deux cas de systèmes d'offre bancaires, l'un interorganisationnel, l'autre intraorganisationnel, met en évidence un paradoxe : ces situations de gestion transversales utilisent des modes de contrôle empruntés à des organisations fonctionnant dans un environnement stable. Cela permet d'engager une réflexion sur une adaptation du contrôle interne bancaire.

Mots clés : contrôle interne – banque – système d'offre – relation bancaire – processus transversal.

Abstract : The aim of this article is to discuss the relevance of the internal control in banking when banks supply is more and more complex in an effort to satisfy clients' needs. Banks are now entering into partnerships to create complex supply systems. Two cases of banking supply systems (intra-organisational and interorganisational ones) are studied. They illustrate a paradox because these transversal managerial situations use modes of control borrowed from organisations working in a stable environment. That makes it possible to think about an adaptation of internal control in banking.

Key words : internal control – bank – supply system – banking relationship – transversal process.

* L'auteur remercie vivement pour leurs observations et conseils avisés les rapporteurs, ainsi que les Professeurs Y. Dupuy, G. Hirigoyen et C. Grenier.

La course à la performance commerciale que se livrent les banques françaises pour conquérir, ou tout au moins conserver leur clientèle d'entreprises, les oblige aujourd'hui à se structurer autrement pour être plus réactives et flexibles, et ainsi apporter de nouvelles réponses aux besoins de financement de leurs clients. Car, selon Lamarque (2001), l'avantage concurrentiel des banques est à trouver dans une analyse interne de leur organisation. Mais ces nouveaux modes de fonctionnement sont parfois sources de nouvelles zones de pouvoir et supposent une meilleure maîtrise des risques. En cela, le contrôle interne est un vecteur pertinent de compétition et de différenciation des banques. Les travaux anglo-saxons du COSO (*Committee of Sponsoring of The Treadway Commission*) le définissent comme « *un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes : réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des opérations financières, conformité aux lois et règlements en vigueur* » (Pigé, 2001, p. 14). Outre les mécanismes comptables, financiers et juridiques, il s'agit de « *contrôles destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise* ». Partie intégrante du contrôle organisationnel, le contrôle interne assure notamment un rôle d'influence des comportements des membres de l'entreprise, et son efficacité repose beaucoup, *a fortiori* dans une banque, sur sa capacité à prévenir les risques à tous les niveaux de l'organisation et à réduire ceux susceptibles de dégrader la performance. En un sens, le contrôle interne combat l'inefficacité organisationnelle.

On comprend alors pourquoi les autorités de contrôle prudentiel y ont vu un moyen de faire face aux dérives et défaillances de certains établissements de crédit en imposant le règlement 97-02, puis le règlement 2001-01 qui visent à réaffirmer le rôle du contrôle interne (que le premier règlement 90-08 avait suggéré) et à renforcer son champ d'application. Plus que de maîtriser les risques bancaires classiques, il s'agit d'exercer un contrôle renforcé des risques « opérationnels »¹. Tous les membres de l'organisation bancaire sont donc concernés. Depuis la diffusion de ces règlements, des bouleversements d'ordre orga-

¹ Ils se définissent comme des « *risques de perte directe ou indirecte résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures, de personnes ou de systèmes ou résultant d'événements extérieurs* » (Banque Stratégie, 2000, p. 8).

nisationnel et culturel se sont produits dans les banques : restructuration des fonctions d'audit et d'inspection générale, nomination de responsables de contrôle interne, constitution de comités d'audit...²

Ces changements dont les professionnels font l'éloge ne doivent pas pour autant faire oublier que tout système de contrôle (et par conséquent la forme qu'il prend) est contingent et se définit par rapport au contexte historique et aux besoins de contrôle induits par la stratégie et la structure de l'organisation (Burlaud, 2000). Or, les relations de clientèle banque-entreprise ont évolué. Pendant longtemps, l'offre bancaire consistait à délivrer des produits-services standards. Puis, les banques ont peu à peu pris conscience de la nécessité de satisfaire leur clientèle et ces enjeux en matière de création de valeur (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Caby et Hirigoyen, 1997 ; Hoarau et Teller, 2001) se sont traduits par une meilleure définition des besoins des entreprises clientes, catégorie de clientèle hétérogène, exigeante, devenue complexe à appréhender. Il s'agissait désormais d'adopter une approche globale de la relation de clientèle en privilégiant la distribution de produits-services joints (solutions de type « *packages* »), en accordant ainsi au personnel du *front office* une polyvalence et une flexibilité suffisantes. Mais le métier de certaines entreprises clientes évoluant encore, leurs besoins de financement rendent aujourd'hui les relations bancaires plus complexes qu'avant. La banque doit être capable, non seulement d'offrir des produits variés à un segment de clientèle donné, mais aussi, grâce à la capacité d'adaptation de ses structures, de répondre aux attentes de certains clients par des offres sur mesure. À l'instar du modèle de servuction de Langeard et Eiglier (1987), cité dans la plupart des travaux en management des services (Ducrocq et *al.*, 2001 ; Godowski, 2001 ; Tannery, 2001), le client devient co-producteur du service, en y participant activement par son engagement : chaque client est spécifique, indépendamment de la catégorie de clientèle à laquelle il appartient.

Les conséquences en matière d'organisation sont réelles. Cela suppose pour les banques de disposer d'un véritable système d'offre, d'un « *ensemble organisé d'actifs et de compétences qui permet de réaliser les tâches constitutives de la prestation* » (Koenig, 1996, p. 533). La composition du système d'offre est donc de nature à varier en fonction du projet de financement du client. Certains systèmes d'offre com-

² Revue Banque Stratégie, janvier 2000, n° 167 ; Revue Audit, juin 2000, n° 150.

plexes associent des partenaires différents pour lesquels la question de la coordination se pose pour proposer une solution intégrée au client. En référence à une situation de gestion (Girin, 1983), à cet « *ensemble d'activités en interaction est associée l'idée d'activité collective et de résultat faisant l'objet d'un jugement* ».

Qu'en est-il alors du contrôle, et en particulier du contrôle interne, dans cette évolution si l'on considère avec Bouquin (2000) qu'il existe un lien étroit entre contrôle et organisation ? Comment contrôler ces nouvelles situations de gestion ? Comment une banque peut-elle suivre et piloter des relations bancaires qui sortent en partie de son périmètre d'action ?

L'objet de l'article est de discuter de la pertinence du contrôle interne bancaire, rendue problématique avec la complexification de l'offre bancaire, elle-même nécessitée par l'évolution des besoins de financement des entreprises. L'hypothèse d'une pertinence variable des procédures de contrôle interne à une banque est discutée à l'aide d'exemples issus de la pratique (1). Deux cas concrets de systèmes d'offre sont ensuite étudiés. L'examen de ces situations de gestion transversales conduit à mettre en évidence un paradoxe dans la mesure où elles utilisent des modes de contrôle empruntés à des organisations à caractère stable (2). Enfin, une discussion de ce paradoxe est proposée (3).

1. Une pertinence variable des procédures de contrôle interne

Nous avançons l'hypothèse selon laquelle les caractéristiques qui fondent le contrôle interne bancaire ne trouvent pas le même écho dans les différentes situations de relations bancaires. Pour étayer ces propos, nous présentons les sources du contrôle interne bancaire et établissons un lien entre les différentes situations de gestion rencontrées dans les banques dans leur relation avec leur clientèle et les modes de contrôle sous jacents qu'elles seraient censées impliquer.

1.1. Les sources du contrôle interne bancaire

Traditionnellement, les théoriciens de l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1975) et de l'agence (Jensen et Meckling, 1976)

utilisent le critère de l'efficience pour légitimer l'existence de la nature interne du contrôle dans toute organisation. L'explication repose, d'une part, sur l'idée que toute transaction nécessitant des investissements spécifiques, se répétant dans la durée et dont le déroulement est incertain, sera de préférence réalisée au sein d'une organisation plutôt que sur le marché. Les mécanismes formels du contrôle dont se dote l'organisation seront ainsi moins coûteux pour coordonner les transactions que les systèmes de prix ou d'incitations présents sur les marchés (Edondo et Pigé, 2002). D'autre part, l'existence d'un système de contrôle interne à l'organisation est de nature à réduire les coûts de surveillance engendrés par la relation de mandat, et supportés par le mandant. Les systèmes d'information et les procédures, instruments du système de contrôle interne, seraient ainsi des outils de contrôle garants de la confiance dans l'information.

Par extension, ces deux approches contractuelles font du contrôle interne un mode d'exercice du pouvoir bureaucratique dans une organisation hiérarchique. Selon Burlaud, « *toute activité de contrôle suppose que l'on définisse un périmètre, une entité ou un 'territoire' auquel cette activité s'applique* » (p. 526). Déterminer les frontières du contrôle interne revient naturellement à situer ses activités au cœur de l'organisation hiérarchique. Le contrôle interne trouve alors sa légitimité en agissant comme un mécanisme d'exercice de l'autorité pour influencer et diriger les actions et comportements d'acteurs situés à différents niveaux dans l'organisation. Plus encore, dans une organisation comme la banque, fortement ancrée dans des logiques de risque, sa légitimité peut être qualifiée de « *bureaucratique* » (Burlaud, p. 528) : sa finalité repose sur la conformité des actions et comportements de toutes les catégories d'acteurs aux règles et procédures de délégation de pouvoir et de responsabilité dictées par l'autorité hiérarchique. En un sens, le système de contrôle interne, par son influence sur tous les niveaux de l'organisation, favorise la diffusion de l'information et coordonne les catégories d'acteurs délégués. Il gère la dilution du pouvoir et permet de maîtriser l'exposition au risque.

1.2. Le lien situations de gestion/modes de contrôle

Le tableau 1 dresse, à partir des phases de développement du système de production bancaire (Godowski, 2001), les trois étapes d'évo-

lution des relations de services banque-entreprise, la logique de la demande supplantant peu à peu celle de l'offre.

Tableau 1 – Étapes d'évolution des relations de service banque-entreprise

	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Caractérisation de la relation de service	Relation marchande (Rivaud-Danset, 1991)	Relation d'engagement (Rivaud-Danset, 1991)	Relation personnalisée
Caractéristiques du système de production bancaire (Godowski, 2001)	Modèle standardisé – Offre de produits/services standards – Demande influencée par les prix	Modèle de la variété – Offre variée, globale de produits/services joints – Demande hétérogène, influencée par le prix, la qualité, les délais.	Modèle de la réactivité – Offre sur mesure, personnalisée – Demande coproductrice du service
<i>Conséquences sur :</i>			
– la construction de l'offre.	Un <i>back office</i> imposant une offre stable	Un <i>back office</i> développant l'innovation	Un système d'offre (Kœnig, 1996)
– l'organisation et la distribution.	Extension géographique des points de vente.	Création d'agences bancaires par catégories de clientèle.	Structures transversales d'entités différentes.
– la définition de la banque (Hoarau et Teller, 2001, p. 146)	Une entreprise gestionnaire d'un portefeuille de produits (modèle de la standardisation)	Une entreprise gestionnaire d'un portefeuille d'activités (modèle de la variété, fondé sur la différenciation)	Une entreprise gestionnaire d'un portefeuille de compétences (modèle de la flexibilité, fondé sur l'adaptation à la demande)

Le système de contrôle interne justifie son existence par ses caractéristiques d'efficacité dans une organisation bureaucratique avec pour finalité de réguler les comportements des acteurs bancaires à l'égard de la clientèle des entreprises. Dès lors, si l'on peut facilement concevoir son utilité dans les étapes 1 et 2 des relations banque-entreprise, elle semble plus problématique lorsque la relation de service est personnalisée. À l'aide du tableau 1 et des travaux empiriques sur le domaine bancaire, il est possible d'identifier les mécanismes de contrôle interne à l'œuvre dans différentes situations de relation banque-entreprise.

La phase 1 (relation marchande) consiste pour la banque à produire en masse des biens homogènes et à adopter, par une conquête de parts de marché, une logique « *de domination* » (Bessire, 1998). Les acteurs de la banque assurant la distribution des produits/services sont coordonnés par un système routinier, auquel participe le dispositif de contrôle interne. Ce modèle d'action managériale de la routine (Besson, 2000) est conforme à une vision du contrôle interne assise sur

l'efficience et la bureaucratie : il associe la performance de l'organisation à la programmation des actions de ses membres par la standardisation des rôles et des règles (Besson, p. 1071). Par exemple, les informations délivrées par les logiciels informatiques de la banque sur la situation financière des entreprises clientes, compte tenu des consignes d'acceptation ou de refus de l'octroi d'un crédit, conditionnent les actions routinières du chargé de clientèle dans sa décision. Ce type de relation client-fournisseur trouve une application aujourd'hui sur le marché des particuliers, « *secteur à risque intégré* », (Heem, 2000, p. 112), pour l'offre de crédits à encours faible et à risque probabilisable, comme les prêts à la consommation ou certains prêts immobiliers. Le mode d'organisation retenu est celui de la « *déconcentration* » par lequel « *le chargé de clientèle a une délégation qui s'appuie sur l'avis de l'outil de mesure du risque* » (Heem, p. 112). Honoré (2002) constate que le système d'organisation d'une banque régionale mutualiste définit le rôle du chargé de clientèle, responsable d'un portefeuille de PME, exclusivement comme un commercial bancaire : « *son rôle est de vendre les produits. Dans les domaines de l'analyse financière et de la gestion du risque, il doit se contenter d'appliquer strictement des règles et des procédures sur lesquels il n'a pas de prise* » (p. 119).

Dans la phase 2 (relation d'engagement), le chargé de clientèle voit son rôle de commercial évoluer vers celui de conseiller ; il bénéficie d'une autonomie et d'une marge de manœuvre plus importantes, mais toujours dans le cadre de sa délégation. Le mode d'organisation retenu est celui de la « *décentralisation* » : « *le chargé de clientèle a une réelle délégation, même s'il faut parfois respecter quelques ratios* » (Heem, p. 112). Des grilles de délégation articulées autour de critères qualitatifs et quantitatifs délimitent son pouvoir sur les engagements et les conditions de fonctionnement des comptes des entreprises clientes. Selon Heem (2000, 2001), le contrôle interne du risque de crédit doit ici nécessairement évoluer. Les entreprises représentent un « *secteur à risque géré* » et complexe. La décision de l'offre de crédit ne peut pas être simplement le résultat de la probabilisation d'un risque. Elle découle aussi de l'interprétation par le chargé de clientèle des informations de l'entreprise sur son environnement économique, son projet, ses perspectives stratégiques et, à ce titre, ajoute une incertitude supplémentaire pour la banque sur le comportement à attendre du chargé de clientèle. Honoré identifie les risques de comportements déviants des chargés de clientèle (pour eux et la banque) provenant de situations de ti-

raillement qu'ils peuvent rencontrer dès lors qu'il existe des conflits entre des logiques d'action externes et celles véhiculées par le système d'organisation de la banque. Ainsi, un chargé de clientèle, convaincu que les règles de la banque ne sont pas suffisamment efficaces économiquement, peut être tenté de les transgresser en considérant que son expérience professionnelle lui permet d'être plus performant dans le domaine de la gestion des risques que l'utilisation des règles existantes.

La maîtrise des risques passe alors, pour Heem, par un contrôle différent, indirect ; les conventions apparaîtraient comme des modes de contrôle adaptés. Pourtant, la pertinence du système de contrôle interne n'est pas pour autant mise en question dans ce modèle d'accroissement de la variété de l'offre de services et d'évolution des structures. Certes, la décentralisation est amplifiée, mais les caractéristiques qui constituent le fondement du contrôle interne définies précédemment (efficacité et hiérarchie) demeurent. L'évolution dans l'offre bancaire, devenue globale, se traduit dans la banque par l'intervention de plusieurs acteurs (directeurs d'agence, chargés d'affaires, assistants), en relation directe ou indirecte avec l'entreprise cliente, qui détiennent des informations sur elle d'une intensité et d'une forme variables selon leur position hiérarchique dans la banque. En raison des multi-produits offerts, l'enjeu consiste pour le système de contrôle interne de la banque non seulement à pouvoir conserver en mémoire (*via* les systèmes d'information et le dossier client³) les nombreuses informations produites sur l'entreprise cliente, mais aussi à les diffuser aux acteurs concernés. Les procédures formalisées assurent ainsi leurs rôles de transmission et de partage vis-à-vis des acteurs de la banque (même ceux qui ne sont pas en contact direct avec l'entreprise) des représentations qu'ils sont censés avoir de l'entreprise cliente (annexe 1 : nature et fonctions des procédures dans une banque régionale).

Dans la phase 3 (relation personnalisée), en revanche, la pertinence d'un système de contrôle interne, fondé sur des caractéristiques d'efficacité dans un contexte bureaucratique, est moins évidente. En effet, la production d'un service personnalisé requiert parfois des compétences

³ Le dossier client constitue la mémoire, l'image de l'entreprise cliente, car il recense dans une forme très standardisée à partir de critères définis, acceptés et légitimés par les acteurs de la banque, les représentations que se font de l'entreprise les chargés d'affaires et, dans une moindre mesure, les directeurs d'agence. C'est une référence en matière de transmission d'informations et de prise de décision.

et métiers multiples apportés par des acteurs, voire des unités, différents (pas nécessairement guidés par une même autorité hiérarchique) et qui doivent désormais travailler ensemble.

Si la construction d'un système d'offre complexe résulte pour ses différentes composantes d'une volonté stratégique de répondre aux besoins des clients par des offres sur mesure, il devient pertinent d'assimiler ces situations de gestion à des processus transversaux (Lorino, 1997) dans la mesure où elles visent à « *servir des clients internes et/ou externes* » et « *traversent les structures verticales formelles* » (Tarondeau et Wright, 1995). Plus encore, ces processus transversaux sont temporaires : la durée de vie de la coopération autonome entre les composantes du système d'offre est limitée par la réalisation d'une prestation d'ensemble (ici, la réalisation d'un projet de financement collectif). Certes, l'échange entre les entités peut être organisé par une sorte de contrat qui lie les acteurs (délimitation des responsabilités, niveaux de délégation et de rémunération), mais ces situations de gestion ne sont pas toujours supposées se reproduire à l'identique pour toutes les demandes de financement. Chaque projet de financement émane d'un client individuel, suppose des attentes spécifiques et, donc, un déploiement variable de ressources et de compétences. Puisqu'un processus est « *un ensemble d'activités organisées en réseau [...] combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences pour produire un résultat [...] ayant de la valeur pour un client externe* » (Hoarau et Teller, 2001, p. 141), la coordination de l'effort collectif des composantes du système d'offre portera sur le pilotage organisé de ces ressources, capacités et compétences combinées. On s'attendrait alors à ce que ces situations de gestion transversales soient gouvernées par des modes de contrôle moins bureaucratiques, qui se détacheraient de la logique de domination ou de commandement présente dans les organisations bureaucratiques.

Pourtant, l'étude empirique qui suit illustre le paradoxe entre ces situations de gestion transversales et les modes de contrôle interne bureaucratique utilisés.

2. Illustration du paradoxe situations de gestion / modes de contrôle

Après avoir rappelé la méthodologie de l'étude, deux cas de systèmes d'offre, exemplaires de situations de gestion transversales, sont décrits par rapport aux mécanismes de contrôle utilisés.

2.1. Méthodologie de l'étude

L'analyse de deux systèmes d'offre a été réalisée dans le cadre d'une étude plus globale d'un cas de relation bancaire menée d'octobre 1997 à mars 1998 (Pallas, 2000). La relation bancaire étudiée est ancienne, d'une durée de neuf ans (initiée lors de la création de la première agence entreprise de l'établissement bancaire). Elle implique une banque régionale mutualiste menant une stratégie offensive de développement auprès du marché des PME et une entreprise de taille moyenne, régionale, appartenant à un secteur d'activité considéré comme risqué et ayant subi par le passé des difficultés financières.

La collecte des données a été facilitée par une immersion de six mois au sein du centre d'affaires de la banque régionale, ce qui a facilité notre compréhension de l'intérieur des perceptions construites par les acteurs à travers leur expérience et leur vécu de cette relation bancaire. Elle a permis de reconstituer la chronologie de cette relation bancaire par des entretiens, une analyse documentaire et l'observation des pratiques au sein du centre d'affaires.

Les événements du dossier de clientèle révèlent une relation bancaire qui n'est pas une simple délégation de service (de financement) d'une entreprise cliente à une banque régionale. On constate en effet plusieurs entités impliquées (centre d'affaires, siège social régional, filiale en fonds propres, filiale de crédit bail, deux filiales de financement de crédit) et, donc, plusieurs occasions de « *généralisation du système de délégation* » (Tannery, 2001).

L'identification de ces entités a permis de repérer les acteurs bancaires à interroger sur la relation qu'ils ont (ou avaient) avec l'entreprise X. Les entretiens ont été menés dans les différentes entités du groupe bancaire (annexe 2 : déroulement des entretiens) à l'aide d'un guide d'entretien. Les principaux thèmes abordés sont la fonction et le rôle de l'interviewé dans la relation bancaire avec l'entreprise X, sa perception de la relation bancaire avec l'entreprise X dans le temps,

sa perception de l'entreprise X en termes de confiance, les modes de fonctionnement de la relation bancaire dans le temps (processus/procédures), les relations (nature, forme, structure) entre les entités impliquées dans la relation bancaire ainsi que leur mode de fonctionnement.

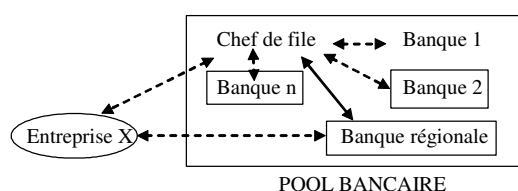
Les documents auxquels nous avons eu recours sont généraux⁴ et spécifiques à la relation bancaire étudiée. Les documents composant le DAN (Dossier Administratif Normalisé) dans le centre d'affaires et le dossier de clientèle conservé par le chargé de clientèle dans la filiale de financement de crédit se différencient selon leur caractéristique organisationnelle (contrats, correspondances entre les entités, notes de service interne, dossiers intermédiaires, comptes rendus internes de situation sur l'entreprise, comptes rendus de réunions, procès verbaux des comités des crédits, documents comptables de l'entreprise X...) et personnelle (notes en réunion, compte rendu de conversations téléphoniques, comptes rendus de visites, réflexion personnelle pour la préparation du comité des crédits, annotation de documents pour mémo) (Wacheux, 1996).

De la confrontation de ces différentes sources de données, il ressort que les besoins de financement de l'entreprise cliente X nécessitent la construction de plusieurs types de systèmes d'offre. Nous en retenons ici deux en particulier⁵.

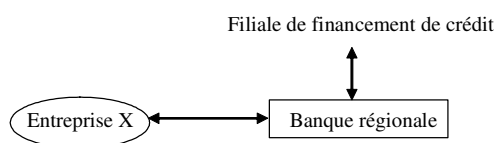
– le premier sollicite les actifs et les compétences de plusieurs banques, dans le cadre d'un financement en *pool* bancaire, notamment ceux de la banque régionale (centre d'affaires et siège social) et de la banque chef de file.

⁴ Rapport annuel du groupe bancaire, plaquettes des filiales, organigramme et *listings* téléphoniques de la banque régionale, manuel de suivi des risques, mémento sur la présentation et le fonctionnement des entreprises.

⁵ On aurait pu étudier le système d'offre impliquant la banque régionale et la filiale de crédit-bail, mais la nature même du produit délivré (crédit-bail mobilier et immobilier) n'implique pas le même niveau de risque que le crédit puisque la filiale de crédit bail (contrairement la filiale de financement de crédit) n'est pas confrontée au problème de récupération de ses créances en tant que propriétaire de son matériel.

Figure 1 – Premier système d'offre

– le second sollicite les actifs et les compétences de la banque régionale (centre d'affaires et siège social) et de ses filiales de financement de crédit.

Figure 2 – Second système d'offre

Les sections suivantes, volontairement descriptives, mettent en évidence les caractéristiques de ces deux systèmes d'offre. Elles découlent d'une analyse thématique des entretiens et des documents, réalisée à l'aide d'un processus de codage⁶ aboutissant à l'élaboration d'un dictionnaire des thèmes. Ces deux systèmes d'offre, représentant chacun un processus transversal visant à servir un client externe (l'entreprise demandeuse de financement), sont interprétés par rapport à leurs modes de contrôle. En particulier, il s'agit de montrer le paradoxe entre,

⁶ Le thème est retenu comme unité d'enregistrement et le paragraphe, le plus souvent, comme unité de contexte. Concernant les indicateurs d'énumération, la présence ou l'absence du thème constitue l'indicateur principal ; trois indicateurs secondaires étaient utilisés dans certains cas : la fréquence d'apparition du thème, l'intensité du thème et la direction du thème. Le processus de codage a suivi une procédure systématique (Huberman et Miles, 1991) en quatre étapes : un codage initial de quatre entretiens de la banque régionale, affiné à chaque entretien, un codage des entretiens informels, de face à face et téléphonique des acteurs de la filiale de financement, la confrontation de ces deux premiers types de codages entre eux et leur affinement, le codage des autres entretiens et documents de la banque régionale indépendamment des premiers codages, puis confrontés à ceux-ci.

d'un côté le caractère transversal de ces situations de gestion et d'un autre, la volonté des acteurs bancaires impliqués dans ces systèmes d'offre d'utiliser le mécanisme d'autorité disciplinaire (ce qui fait la force du système de contrôle interne de leur propre structure) pour tenter de réduire les inefficiences organisationnelles rencontrées.

2.2. *Un système d'offre inter-organisationnel : le pool bancaire*

L'évolution des activités de l'entreprise X requiert des besoins financiers spécifiques qui nécessitent des réponses d'envergure plus importante. L'entrée en relation de la banque régionale avec l'entreprise X en 1990 se poursuit quelques années plus tard par son intégration dans un *pool* bancaire pour les engagements liés aux cautions de marché.

Tableau 2 – *Synthèse du cas système d'offre inter-organisationnel*

Structuration du système d'offre	Conditions de sa réalisation	Inefficiences du système d'offre	Développement de procédures internes.
Plusieurs banques – partageant le risque financier d'une même entreprise. – déléguant la gestion des opérations à une banque chef de file.	– partage entre les banques du <i>pool</i> et le chef de file des attentes concernant la relation d'échange avec l'entreprise. – rôle des garanties institutionnelles.	– une perception négative de la légitimité des garanties apportées par le chef de file : perte de crédibilité auprès du monde bancaire en termes de performance ; perte de crédibilité auprès des membres de la banque régionale en termes de comportement	Un rétablissement du mécanisme d'autorité à l'initiative d'une des banques : – par l'imposition d'exigences lors de réunions interbancaires ; – par l'élaboration d'un contrat (protocole interbancaire) régissant les comportements de chaque composante du système d'offre.

– *Les caractéristiques du système d'offre*

Le système de délégation classique du fait de la relation bilatérale entreprise-banque régionale se transforme, avec le fonctionnement du *pool* bancaire, en une chaîne de délégations. Dans ce *pool* bancaire « d'engagement », plusieurs banques se regroupent pour partager entre elles les risques engagés dans l'entreprise cliente : elles détiennent chacune un pourcentage défini du montant total des engagements de l'entreprise en *pool* et confient à une banque chef de file l'exécution et

la gestion d'opérations administratives et financières en leur nom. Le rôle du chef de file consiste, de par sa fonction d'intermédiaire, à centraliser les informations remises par l'entreprise cliente et à les diffuser auprès des banquiers membres du *pool*. Un transfert de pouvoir s'opère des banques du *pool* vers le chef de file.

La réalisation du système d'offre comme réponse à la problématique de financement de l'entreprise X est alors conditionnée par le partage des attentes que les membres du *pool* et le chef de file auront de l'échange avec l'entreprise cliente. Il revient au chef de file, désormais détenteur du pouvoir (« *gardien de la confiance* », Shapiro, 1987), de fournir aux banques du *pool*, tout au long de la relation bancaire, les garanties institutionnelles de confiance qui indiqueront que le chef de file « *a fait tout ce qui était raisonnable pour protéger l'autre partie [les autres banquiers du pool] de la perte, et qu'il s'est comporté de façon responsable* » (Zucker, 1986, p. 64).

– *Les inefficiences du système d'offre*

Pourtant, au cours de la relation bancaire, les discours des directeurs d'agence et des chargés d'affaires de la banque régionale qui se sont succédés témoignent d'une évolution de la confiance qu'ils accordent aux garanties institutionnelles apportées par le chef de file. Outre la perte de crédibilité en termes de performance perçue par le monde bancaire, les acteurs de la banque régionale regrettent le comportement ambigu du chef de file à l'égard de l'entreprise cliente, celui-ci devant théoriquement agir en leur nom.

« *Le Crédit Lyonnais a perdu une forte crédibilité au niveau de la communauté bancaire.* » (DA2 : 168) « *Parce que quand la presse vous indique que vous allez perdre 120, 130 milliards de francs, ce n'est pas très bon. Quand vous avez des dirigeants qui sont en train de partir, et qu'ils s'interrogent sur leur avenir, ce n'est pas très bon.* » (DA2 : 591-592) « *C'est l'activité de l'entreprise X qui impose que le Crédit Lyonnais accepte ce type de créances, mais d'un autre côté, je ne suis pas certain qu'ils soient très attentifs à la qualité des créances qui leur sont remises par X. Je pense qu'ils traitent ça un peu de façon industrielle. Ils ne rentrent pas dans le détail.* » (DA3 : 232-235)

Le manque de prudence du chef de file dans les engagements remis par l'entreprise cliente en faisant passer ses propres intérêts avant ceux des autres membres du *pool* et en négligeant la qualité des créances présentées, sa déficience en matière de transmission d'informations

auprès des banquiers du *pool*, sa volonté d'imposer aux membres du *pool* des délais d'analyse et de réponse faibles sur les demandes de cautions sur les marchés de l'entreprise sont autant de dysfonctionnements dans le déroulement de la relation bancaire. Les acteurs de la banque régionale émettent alors un doute sur la capacité du chef de file à gérer les lignes Dailly pour compte commun.

« On avait un chef de *pool* qui flottait complètement. Il y avait manifestement des jeux doubles ; le chef de file négociait pour elle-même un certain nombre de choses, et après, ils nous donnaient d'autres communications. C'était un jeu un peu biaisé. » (DA2 : 23 ; 112-113)
 « [L'entreprise et le chef de file] discutaient en sous-main, et puis au dernier moment, ils nous sortaient le petit chiffon rouge et ils nous amusaient. » (DA2 : 336-337) « Tous les crédits sur marché étaient d'une obscurité absolue ; [le chef de file] ne nous envoyait pas les documents. » (DA2 : 286-287)

Dans ces conditions, la délivrance du système d'offre au client dans de bonnes conditions reste problématique.

– *Les mécanismes de contrôle pour rétablir le système d'offre*

L'observation de cette situation montre que les acteurs de la banque régionale négocient un mode de contrôle avec les autres banques du *pool* envers le chef de file en empruntant des procédures de contrôle interne déjà en vigueur au sein de la banque régionale. Les caractéristiques de ce nouveau mode de contrôle sont le signe d'une volonté d'établir au niveau du *pool* bancaire les conditions de la légitimité du système de contrôle interne de la banque régionale. En particulier, ils œuvrent pour l'établissement d'un mécanisme d'autorité de type bureaucratique, jusqu'ici inexistant, de deux façons.

– Premièrement, en imposant, à l'occasion des réunions de *pool* bancaire, un certain nombre d'exigences au chef de file (par écrit et par le discours), assorties de sanctions de ne plus participer au *pool* : disposer systématiquement d'informations formalisées sur les marchés nécessitant cautions des banquiers, accroître la fréquence des réunions interbancaires.

– Deuxièmement, en imposant l'instauration d'un protocole délimitant le pouvoir et la responsabilité de chacun des membres du *pool*. Le rôle standardisé des procédés de travail et la perte d'autonomie du chef de file sont manifestes avec l'apparition de deux procédures.

(1) Une première vise à limiter la délégation du chef de file sur les décisions de cautionnement envers l'entreprise cliente. Pour les cau-

tions France, le risque supporté étant essentiellement d'ordre « technique », le chef de file peut émettre directement l'acte de cautions à concurrence de dix millions de francs. Les cautions Étrangères, susceptibles d'induire des risques plus imprévisibles, sont dorénavant systématiquement traitées au cas par cas et nécessitent l'approbation de chaque banquier, alors qu'auparavant une délégation de décision à hauteur d'un certain plafond était accordée au chef de file. Dans sa finalité de faire du chef de file un simple exécutant assumant le traitement de masse d'opérations essentiellement administratives, cette procédure est guidée par un objectif d'efficience. Par ailleurs, l'autorité dont les autres membres du *pool* sont investis se matérialise par le *reporting* régulier que le chef de file est tenu de leur soumettre.

(2) Une deuxième procédure consiste pour le chef de file à suivre rigoureusement les procédures de transmission d'informations de l'entreprise X aux autres banques, désormais détentrices aussi du dossier complet de demande de caution pour pouvoir l'analyser. Ces procédures concourent ainsi à une plus grande transparence et visibilité des engagements potentiellement pris.

2.3. Un système d'offre intra-organisationnel : le groupe bancaire

La volonté stratégique de développer ses engagements dans l'entreprise X et d'asseoir une position significative dans le *pool* bancaire conduit la banque régionale, de par ses contraintes réglementaires et bilanciennes de division des risques, à recourir à sa première, puis à sa deuxième filiale spécialisée dans le financement de crédit aux entreprises. L'occasion se présente avec le départ d'une banque membre du *pool* bancaire.

– Les caractéristiques du système d'offre

Officiellement, la banque régionale et sa filiale de financement sont liées par une convention préconisant un partage des produits et des risques à 50 % sur des entreprises clientes importantes de la banque régionale. Ce cadre de relation formalisé repose aussi sur une succession de délégations de services. La banque régionale, déléguée par son client pour assurer la relation commerciale, confie à son tour à sa filiale spécialisée une tâche qu'elle n'a pas les moyens d'assumer : la mise en place et le suivi des concours accordés. Cet agent délégué apporte alors, grâce à ses structures nationales, son « *appui technique et*

commercial pour le montage de l'offre commerciale, l'étude et le suivi des risques, la gestion des opérations [...] et sa logistique, et notamment son système informatique » (extrait d'un document interne réservé aux chargés d'affaires de la banque régionale). Mais, le dispositif d'entrée en relation avec la filiale de financement retenu pour ce dossier d'entreprise est plus spécifique que ce cadre global : il diffère par le fait que la banque régionale conserve le compte de l'entreprise cliente au lieu de le transférer à sa filiale. Cet aspect accentue l'asymétrie d'information et donc de pouvoir au détriment de la filiale de financement.

Tableau 3 – Synthèse du cas système d'offre intra-organisationnel

Structuration du système d'offre	Conditions de sa réussite	Inefficiences du système d'offre	Développement de procédures internes de suivi
<ul style="list-style-type: none"> – Deux entités d'un même groupe bancaire partagent le risque, la trésorerie, la marge pour une entreprise cliente de la banque régionale. – La banque régionale est déléguée par le client pour la relation commerciale. – La filiale est déléguée par la banque régionale pour accomplir en son nom la mise en place et le suivi des concours. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mutualisation des moyens et des résultats. – Partage d'attentes communes sur l'engagement dans l'entreprise cliente. – Coordination des actions des deux entités. 	<ul style="list-style-type: none"> – Intérêts divergents au partenariat. – Base d'interprétation différente de la qualité de l'entreprise cliente. – Difficultés de coordination. – Objectifs de contrôle différents. 	<ul style="list-style-type: none"> Un rétablissement du mécanisme d'autorité à l'initiative de la filiale – par l'imposition d'exigences (bouclage du <i>pool</i> bancaire) ; – par l'imposition de la rédaction et signature d'un contrat régissant les responsabilités des membres du <i>pool</i>.

La réalisation et la réussite du système d'offre reposent sur une mutualisation des moyens et des résultats⁷, un partenariat entre entités qui sont censées partager des attentes communes sur les engagements à détenir dans l'entreprise X et sur les modalités du déroulement de la relation bancaire. Pourtant, l'incomplétude du contrat qui les unit induit une incertitude sur les comportements de chaque entité.

⁷ Les documents officiels évoquent « *la mise en commun des moyens et des compétences* », « *la cohérence d'image et commerciale du groupe* », « *l'association de compétences en vue de conquérir et de fidéliser une clientèle commune* ».

– *Les inefficiences du système d'offre*

Le cadre de la relation entre la banque régionale et la filiale de financement est source d'inquiétudes. Les acteurs de la filiale de financement voient dans ce dispositif spécifique une dérogation au cadre général qui les pénalise par l'absence de transfert de propriété du compte de l'entreprise cliente, ce qui soulève des risques de concurrence entre les structures locales (banque régionale) et nationales (filiale) sur l'incidence de la relation bancaire dans les comptes d'exploitation.

La composition du système d'offre n'est, dès le départ, pas acquise par les acteurs de la banque régionale et de la filiale de financement : ils clament chacun leur volonté d'indépendance vis-à-vis de l'autre entité dans leurs choix et décisions.

« La [filiale de financement] avait un droit de regard, son comité était souverain pour prendre une décision. » (RGC : 60-61) « Même si on n'est pas en position hiérarchique, si personne ne peut commander aux autres, le résultat est bien pareil : il y a quand même une autorité de tutelle qui n'est pas sur le terrain et qui juge quand même le dossier. » (CR : 640-645) « Il n'existe pas de lien juridique entre (la banque régionale) et [la filiale de financement] ; le seul lien juridique est le contrat. » dément le DRE de la banque régionale.

Leur motivation d'entrer en relation est conditionnée par des intérêts et objectifs différents. D'un côté, la banque régionale affirme sa stratégie commerciale de développement dans l'entreprise cliente par une prise de position significative dans le *pool* bancaire grâce au levier que représente la filiale en acceptant de partager le risque. D'un autre côté, la mission de support de la filiale sur ce dossier est conditionnée par des enjeux économiques (rentabiliser les accords de partenariat établis avec cette banque régionale jusqu'ici coûteux en raison des liaisons télématiques et terminaux implantés dans la banque régionale, s'assurer de la disponibilité des moyens tant humains que techniques dans la filiale) et politiques⁸.

Par ailleurs, l'entreprise cliente fait l'objet d'interprétations diverses des deux parties. Les critères de jugement de la qualité de l'entreprise cliente ne diffèrent pas fondamentalement selon les entités,

⁸ Le PDG de la filiale est un ancien DGA de la banque régionale ; il occupe un poste de DGA à l'instance nationale du groupe bancaire, en relation avec le président de cette instance, lui-même président de la banque régionale !

mais ils ne sont pas exprimés dans les mêmes termes. Par exemple, le critère du secteur d'activité de l'entreprise cliente est source d'inquiétude pour les deux parties : il est souvent énoncé par les acteurs de la banque régionale pour relativiser les difficultés rencontrées par l'entreprise et mettre en avant sa capacité de réaction, alors que les acteurs des deux filiales de financement fondent leur jugement sur l'entreprise cliente au regard des réserves qu'ils émettent sur le secteur d'activité (jugé « *difficile, sinistré, incertain* »).

Le fonctionnement de la relation bancaire s'en trouve affecté, et des inefficiences apparaissent dans la coordination du système d'offre : difficultés de communication (longueur des délais de réponse dans les échanges) entre les deux entités, incertitude des acteurs sur les compétences de chacune des entités en matière de gestion de la rémunération des cautions, et décalages d'objectifs sur les mécanismes de suivi et de contrôle des actions de la banque chef de file et de l'entreprise cliente.

« La décision n'a pas été mise en place car il y avait une perte de temps de la [banque régionale] qui ne remettait pas les pièces nécessaires » ; « on laissait traîner le dossier ; la banque régionale ne répondait pas. » (RJ, 219-220 ; CR : 244-245) « Pour les lignes de haut bilan, les lignes de caution, la [filiale de financement] devait saisir dans ses applicatifs une autorisation de caution. Le problème, c'est que notre système ne nous permettait pas de gérer en masse ; notre système était incompatible pour gérer ces types d'engagements ; on s'est retrouvé avec des listings énormes ; d'où la nécessité d'avoir des actes régulièrement pour pouvoir les identifier et là, ça posait problème à la [banque régionale]. » (CR : 142-166) « Je pense qu'au bout d'un moment, la banque régionale a dû être énervée voyant qu'on n'arrivait pas à mettre en place le système correctement. Enfin, on trouvait des solutions, mais ça ne leur convenait pas. » (RJ : 381-384) « À un moment on a dit à la filiale de financement, il est anormal que vous ayez cette appréciation sur le dossier. Ce n'est pas possible que la filiale de financement ait une autre vision que nous sur le dossier X. » (DR : 370-371) « Il y avait le problème de la rémunération. Comment la [filiale de financement] allait assurer sa participation aussi ? On voulait savoir comment on allait être appelé, sur la base de découvert moyen trimestriel ou mensuel. » (RGC : 199-201)

Dans ce climat de méfiance et d'incertitude, les procédures de contrôle interne des deux entités sont inadaptées pour coordonner les comportements des entités impliquées dans le système d'offre et le projet de l'entreprise. Dans cet esprit, et en quête de lisibilité, la filiale se voit déléguée par la banque régionale pour élargir son cadre

d'intervention au-delà de sa seule relation avec la banque régionale (ce qui ne relève pas initialement de ses compétences) en établissant des contacts directs avec l'entreprise et le chef de file et en leur imposant des mécanismes de suivi.

– *Les mécanismes de contrôle pour rétablir le système d'offre*

La filiale use d'un mode de régulation de type bureaucratique envers la banque régionale et le chef de file pour faire aboutir la réalisation du système d'offre. Animée par le souci de réduire son asymétrie d'information et de pouvoir, la filiale impose à la banque régionale la signature d'une convention de *pool* (le protocole inter-bancaire vu précédemment), comme condition préalable à tout engagement de sa part. Ce document formalisé devient, dans l'intérêt de tous, le support d'un mécanisme d'exercice de l'autorité hiérarchique de la filiale sur les autres partenaires.

3. Discussion du paradoxe

Dans les deux cas, la fragilité de l'entente des composantes du système d'offre sur leurs comportements respectifs suscite chez les entités pénalisées par une asymétrie d'information et de pouvoir (la banque régionale dans le premier cas, la filiale de financement dans le deuxième cas), une volonté de déplacer le système de contrôle interne de type bureaucratique. Elles imposent aux autres partenaires, de façon disciplinaire, d'accepter et d'adhérer à des procédures de contrôle interne propres à leur fonctionnement en matière de maîtrise des risques.

La description des mécanismes de contrôle à l'œuvre dans ces situations de gestion transversales, confrontée à une grille de lecture théorique des modes de contrôle organisationnel issue des travaux de Chiappello (1996), permet de souligner à nouveau ce paradoxe. Ces deux systèmes d'offre, interconnectés, présentent finalement peu de variance dans les modes de contrôle qu'ils mobilisent.

Le contrôle associé à ces deux systèmes d'offre serait donc de type administratif et bureaucratique (Petitjean, 2001), ce qui illustre à nouveau le paradoxe par rapport aux caractéristiques de transversalité des composantes du système d'offre : le premier type de système d'offre étudié (le *pool* bancaire) a une caractéristique de transversalité plus spécifique encore que le second en raison de sa configuration inter-organisationnelle ; il dépasse les limites fonctionnelles de la banque,

mais aussi ses frontières organisationnelles. Pourquoi et comment expliquer ce paradoxe ?

Tableau 4 – Modes de contrôle des deux systèmes d'offre

N° et composantes des modes de contrôle	Système inter-organisationnel (pool bancaire)	Système intra-organisationnel (groupe bancaire)
1) Qui (ou qu'est-ce qui) exerce le contrôle ?	<ul style="list-style-type: none"> – Contrôles exercés par l'organisation (impersonnels administratifs) – Contrôles exercés par la pression du groupe (normes de comportement du groupe) 	<ul style="list-style-type: none"> – Dans le pool bancaire, le contrôleur est la banque régionale et le contrôlé, le chef de file du pool. Dans le groupe bancaire, le contrôleur est la filiale et le contrôlé, la banque régionale. Dans les deux cas, les contrôles ont tendance à être exercés : – par l'organisation à l'aide de règles, procédures, sanctions-récompenses, canaux de communication. Le contrôle ne se fait pas de personne à personne, mais il est exercé par l'intermédiaire d'un système technique ou bureaucratique (Scott, 1992) (ex : élaboration du protocole inter-bancaire) – par la pression du groupe qui réalise un contrôle de la déviance (Dalton, 1971) (ex : menaces de ne plus participer au pool par la banque régionale, menaces de ne pas débloquer les concours par la filiale).
2) Quel est l'objet du contrôle ? Sur quoi s'exerce-t-il ?	<ul style="list-style-type: none"> – Contrôle des actions, des tâches, des procédés de travail, des comportements – Contrôle des normes et règles de comportement 	<ul style="list-style-type: none"> – Dans les deux cas, le contrôle s'exerce de préférence sur les comportements, actions, tâches ou procédés de travail plutôt que sur les résultats : le premier type de contrôle est davantage personnel qu'impersonnel (Ouchi et Maguire, 1975). – Dans le groupe bancaire, le contrôle s'exerce aussi pour partie sur les normes et les règles de comportement : banque régionale et filiale faisant partie juridiquement du même groupe bancaire, elles sont censées partager les mêmes valeurs et conventions.
3) Quelle est l'attitude du contrôlé ?	<ul style="list-style-type: none"> – Relation instrumentale 	<ul style="list-style-type: none"> – Qu'il s'agisse du chef de file ou de la banque régionale, ces « contrôlés » sont perçus par les contrôleurs comme ayant une relation au système plutôt instrumentale et fondée sur le calcul (ex : les acteurs de la banque régionale reprochent au chef de file de privilégier ses intérêts au détriment de ceux des autres banques du pool, ex : les acteurs de la filiale reprochent à ceux de la banque régionale de privilégier des objectifs commerciaux sans véritable analyse du risque).
4) Quand le contrôle a-t-il lieu ?	<ul style="list-style-type: none"> – Pendant l'action (pilotage) 	<ul style="list-style-type: none"> – Les mécanismes de contrôle dans les deux cas interviennent au cours de la relation bancaire lorsque les actions ont lieu ; les actions et leurs effets sont observés de façon directe ou par l'intermédiaire d'un système d'information ; les dysfonctionnements font l'objet d'interventions correctrices (Bouquin, 1991).
5) Quels sont les mécanismes et les processus du contrôle ?	<ul style="list-style-type: none"> – Contrôle politique et/ou par jugement (processus non cybernétiques) 	<ul style="list-style-type: none"> – Les processus du contrôle ici ne passent pas forcément par une référence à une norme au moyen de boucles de rétroaction : ils fonctionnent selon des modèles non cybernétiques. Parfois, le contrôle est politique car les objectifs sont ambigus et que la levée de l'ambiguïté est impossible : lorsque cette dernière est néanmoins possible, le contrôle s'effectue par jugement quand la mesure et l'évaluation des outputs est délicate (Hofstede, 1978, 1981).
6) Quels sont les moyens, les procédés, les instruments du contrôle ?	<ul style="list-style-type: none"> – Contrôle par l'organisation (règlements, procédures, bureaucratie) – Un peu de contrôle par la culture 	<ul style="list-style-type: none"> – Dans les deux cas, les instruments de contrôle sont essentiellement bureaucratiques ; la coordination s'effectue par des règlements, des procédures de fonctionnement, (Ouchi, 1979, 1980), par la parcellisation des tâches, le contrôle d'exécution « <i>malgré les hommes</i> » (Bouquin, 1991). On peut percevoir aussi des mécanismes de contrôle par la culture : culture des groupes professionnels dans le pool bancaire (ex : crédibilité perdue du chef de file dans le monde professionnel bancaire), culture du clan dans le groupe bancaire (ex : la filiale a besoin de garanties contractuelles supplémentaires sur lesquelles s'accorderont les autres banques et le chef de file du pool)

Source : d'après la typologie de Chiapello (1996, p. 56-61).

Il convient de se demander d'abord si ces mécanismes de contrôle interne utilisés dans ces situations de gestion sont réellement efficaces pour réduire les inefficiences organisationnelles observées.

3.1. Une efficacité relative des mécanismes de contrôle

Dans le premier système d'offre, l'imitation du système de contrôle interne à l'échelle inter-organisationnelle entraîne des effets directs né-

cessairement positifs en matière de maîtrise des risques : réduction de l'asymétrie d'information pour les mandants, de la part du chef de file et de l'entreprise cliente, qui détiennent désormais « *les tenants et aboutissants des marchés* » (DA2 : 416), efficacité dans la gestion des cautions par une exigence de transparence moindre pour le chef de file.

Mais, des effets négatifs indirects sont soulignés. Ils concernent essentiellement l'attitude de retranchement systématique du chef de file derrière ces procédures, ce qui nuit à une véritable stratégie de coopération entre les membres du *pool*.

« J'ai été un peu agacé parce qu'une fois j'ai appelé le chef de file à propos de la Dailly et ils m'ont dit : 'vous n'avez qu'à regarder la convention. Notre rôle est un rôle limité'. Ce qui était vrai, c'était écrit dans la convention. Mais, si c'est pour travailler comme ça, ce n'est pas la peine de travailler avec le chef de file. » (DA3 : 249-252)

Par le phénomène d'amplification des procédures de contrôle des actions du chef de file, on note également un signe du paradoxe du procéduralisme. « *Comme les premiers mandataires qu'ils surveillent, on attend des gardiens de la confiance qu'ils disent la vérité, remplissent leurs obligations de rôle de façon compétente, suivent les procédures établies et agissent comme des fiduciaires désintéressés. Et comme les autres agents, les gardiens de confiance ont une opportunité considérable d'en abuser.* » (Shapiro, 1987, p. 645) Ainsi, le chef de file, conscient de la nécessité de conserver sa relation avec l'entreprise cliente, sous peine de devoir engager des coûts plus importants dans l'initialisation d'une nouvelle relation bancaire, est amené à alléger ses pratiques de suivi de la relation bancaire (ou du moins à n'en faire que le strict minimum au regard de la convention) au détriment des autres banques du *pool* et, dans ces conditions, à privilégier les intérêts de l'entreprise. Dans ce cas, les procédures de contrôle ne réussissent pas à résoudre les problèmes d'agence, à empêcher les dérapages de confiance et les inefficiences identifiées.

Dans le deuxième cas, le protocole est finalement signé au prix d'un processus de négociation relativement long (un mois) : il contribue dans son contenu à améliorer la maîtrise des risques. Pourtant, alors que les procédures formalisées imposées par la filiale de financement visaient à obtenir une plus grande visibilité de la relation bancaire et à favoriser une relation de confiance entre la banque régionale et la fi-

liale de financement, le protocole n'a pas été suivi d'un déblocage des concours, chacune des parties faisant reporter la responsabilité de la non concrétisation de la relation bancaire à l'autre. S'en suit une « incoordination » dans la construction du système d'offre, puisqu'on constate « *un défaut de continuité et de synchronisation dans les activités spécialisées* » des deux entités (Uzan et Accard, 2004). Les procédures de contrôle induites par l'absence de partage de valeurs communes sur le fonctionnement de la relation bancaire entre la banque régionale et la filiale ne sont donc pas, dans cette situation, en mesure de rétablir le système d'offre.

En résumé, ces deux cas illustrent le fait que le système de contrôle interne, même s'il contribue à mieux maîtriser les risques, ne résout pas le problème de l'inefficience organisationnelle lorsque le système d'offre se complexifie et qu'une pluralité d'offres doivent mutualiser les risques. Doit-on pour autant en conclure l'absence de pertinence du contrôle interne dans ces situations de gestion ? Ces systèmes d'offre décrits fonctionnent-ils réellement comme des processus transversaux temporaires ?

3.2. Des processus transversaux fonctionnant comme des relations d'agence !

Du point de vue des structures, ces systèmes d'offre fonctionnent comme des processus transversaux dans la mesure où leur construction suppose de traverser les structures verticales formelles. Mais du point de vue de leur mode de fonctionnement et, plus généralement, de leurs modes de contrôle, une réponse positive est moins évidente. En effet, si l'on admet que les modalités d'exercice du contrôle varient selon les situations à étudier dans les organisations (Chiapello, 1996), il est possible, à partir des principaux facteurs de contingence associés aux modes de contrôle, de caractériser ces situations de gestion. L'utilisation des modèles de contingence retenus par Chiapello (1996) conduit à assimiler les systèmes d'offre décrits, à partir de leur mode de contrôle, à :

- des situations d'échange aux transactions ambiguës, pour lesquelles les actions et tâches désirables sont connues mais les objectifs de l'activité ambigus, ce qui rend les *outputs* difficilement mesurables ;
- évoluant dans un environnement plutôt stable où le changement technologique est faible, les activités faiblement imprévisibles, la demande de produits ou services réduite ;

– inscrites dans un contexte organisationnel où l'expertise et la qualification des employés sont faibles et la taille de la structure organisationnelle grande.

Du point de vue des théories du contrôle, les deux systèmes d'offre sont donc des situations d'échange plutôt incertaines fonctionnant dans un contexte environnemental et organisationnel stable ; leurs modes de coordination sont empruntés à ceux d'organisations stables. Contrairement à notre proposition de départ, ces systèmes d'offre, exemplaires de processus transversaux temporaires, ne mobilisent pas des modes de coordination évolutifs et flexibles.

3.3. *Vers une évolution du contrôle interne dans ses mécanismes d'influence des comportements*

Dès lors, il devient pertinent de dire que les théories du contrôle organisationnel empruntées à la typologie de Chiapello (1996) souffrent de limites pour décrire ces processus transversaux. Nous rejoignons Petitjean (2001) pour qui le critère de l'indépendance juridique des entités est de nature à empêcher la transposition du contrôle administratif et bureaucratique aux relations interorganisationnelles ; par ailleurs le transfert d'autorité que ce type de contrôle sous-tend ne suffit pas à garantir une coordination suffisante entre des membres distants géographiquement et culturellement.

Si l'on admet, comme bon nombre d'auteurs⁹, la non-exclusivité des modes de coordination ou des formes de contrôle pour expliquer des situations d'interaction complexes, on serait plutôt tenté de repenser le rôle du système de contrôle interne pour qu'il trouve naturellement une application dans ces situations de gestion et soit plus efficace. Ebono et Pigé (2002) ont déjà ouvert la voie en abordant la question de l'évolution des mécanismes de contrôle interne face au développement des logiques de gestion des compétences et à la remise en cause du principe de séparation des tâches induite par le poids des technologies de l'information et de la communication.

⁹ Les auteurs défendent « *la complémentarité entre 'contrôle formel' et 'contrôle informel'* » (Guibert et Dupuy, 1997), « *l'enchevêtrement des modes de coordination* » (Froehlicher, 2000), « *une logique de coordination plurielle* » (Petitjean, 2001).

Conclusion

L'article met en évidence le paradoxe entre, d'un côté, des situations de gestion transversales et, d'un autre, des modes de contrôle empruntés à des organisations fonctionnant dans un environnement stable. Pourtant efficace dans des situations de relation bancaire strictement limitées aux frontières de la banque (des situations de gestion hiérarchiques), le système de contrôle interne bancaire trouve une utilité plus relative lorsque le système d'offre se complexifie et implique des entités différentes, intra ou interorganisationnelles. Telles sont les conclusions à l'issue de l'étude de deux systèmes d'offre bancaires et qui s'inscrivent dans les apports des travaux sur les théories de la contingence.

Ces résultats souffrent néanmoins de limites méthodologiques. Certes, des précautions ont été prises pour assurer la validité du construit par la triangulation des données. Mais, empruntant une démarche qualitative, l'étude a porté sur une seule relation bancaire, au sein d'une organisation bancaire spécifique, par son histoire et sa culture. Ces résultats ne peuvent donc évidemment être généralisés à tous les systèmes d'offre possibles et à l'ensemble des banques. Par ailleurs, l'étude souffre de l'absence de prise en compte de la dynamique et du suivi dans le temps de ces systèmes d'offre sur plusieurs années, puisque la relation bancaire s'est interrompue quelques années plus tard ; aussi, la dimension « apprentissage » entre les entités n'a pu être analysée. Enfin, certains acteurs n'ont pu être interrogés (dirigeants des filiales de financement, membres du *pool* bancaire, entreprise cliente) pour des raisons de confidentialité. Il reste néanmoins que le paradoxe identifié interroge.

Si l'on admet l'hypothèse selon laquelle le mode de contrôle représente la situation à contrôler, on peut s'interroger sur le rôle des théories « moins traditionnelles » du contrôle pour décrire des formes bancaires complexes ou sur l'évolution du système de contrôle interne des banques dont les fondements reposent aujourd'hui sur les apports des théories contractuelles. Le système de contrôle interne, identité même de l'organisation, doit donc être maintenu, mais est conduit à évoluer dans ses mécanismes d'influence des comportements. Si les raisons de cette évolution sont identifiées, le débat reste entier sur les moyens d'y parvenir. Une première piste de réflexion pourrait être suggérée par les propos récents d'un responsable de contrôle interne d'une banque mu-

tualiste pour qui le système de contrôle interne ne devrait plus être considéré comme un outil de protection administratif et bureaucratique contraint, mais comme un « système de références » pour chacun des acteurs bancaires impliqués dans ces situations de gestion transversales. Les travaux en contrôle organisationnel mobilisant les concepts d'apprentissage et de gestion des connaissances devraient permettre d'approfondir cet axe. Ces questionnements théoriques sont importants à l'heure où la réglementation Bâle II impose aux banques une amélioration rapide de leur système interne de maîtrise des risques de crédit et opérationnels.

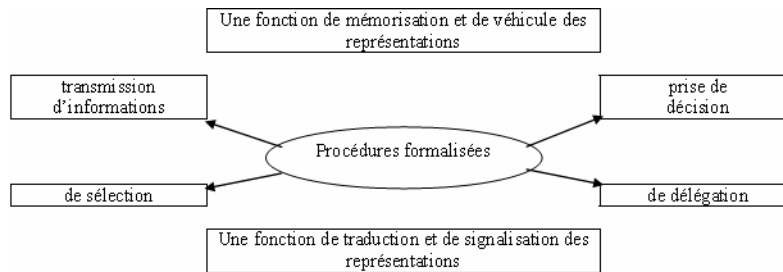
Bibliographie

- Bessire D. (1998), « Logiques d'entreprise et design du contrôle de gestion : une comparaison entre le commerce de détail intégré et la banque commerciale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 4, décembre, p. 5-37.
- Besson P. (2000), « Risques organisationnels et dynamique du contrôle », in B. Colasse (Dir.), *Encyclopédie Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Economica, p. 1065-1078.
- Bouquin H. (2000), « Théorie des organisations et contrôle », in B. Colasse (Dir.), *Encyclopédie Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Economica, p. 1203-1210.
- Burlaud A. (2000), « Contrôle et gestion », in B. Colasse (Dir.), *Encyclopédie Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Economica, p. 521-532.
- Caby J. et Hirigoyen G. (1997), *La création de valeur de l'entreprise*, Economica, Collection Connaissance de la gestion.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, p. 57-88.
- Chiapello E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 2, vol. 2, septembre, p. 51-74.
- Ducrocq C., Gervais M. et Herriau C. (2001), « Le suivi de la qualité et des coûts dans les entreprises de services : une enquête sur les pratiques et les outils employés par les départements de contrôle de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, septembre, p. 89-121.

- Ebondo E. et Pigé B. (2002), « L'arbitrage entreprise/marché : le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 8, vol. 2, novembre, p. 51-67
- Froehlicher T. (2000), « La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 2, juin, p. 113-143.
- Girin J. (1983), « Les situations de gestion », in M. Berry (Dir.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, rapport pour le ministère de la recherche et de la technologie, CRG, Ecole Polytechnique.
- Godowski C. (2001), « Appréciation du système de coûts bancaires : plaidoyer pour l'adoption d'un réseau d'analyse basé sur les activités », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 2, juin, p. 45-71.
- Guibert N. et Dupuy Y. (1997), « La complémentarité entre 'contrôle formel' et 'contrôle informel' : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 1, mars, p. 39-52.
- Heem G. (2000), « Le contrôle interne du risque de crédit bancaire », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice, décembre.
- Heem G. (2001), « Une approche conventionnaliste de l'évolution du contrôle interne », *Revue Française de Gestion*, n° 134, juin-juillet-août 2001, p. 38-45.
- Hoarau C. et Teller R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert, Entreprendre.
- Honoré L. (2002), « Déviance, discipline et gestion du risque comportemental », *Revue Sciences de Gestion*, n° 35, hiver, p. 111-136.
- Huberman A.M et Miles M.B, (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Collection Pédagogies en Développement.
- IFACI, Coopers et Lybrand (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Les Éditions d'Organisation, traduction d'une publication de 1992 du COSO.
- Jensen M.C et Meckling W.H. (1976), «Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.
- Kœnig G. (1996), *Management Stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Connaître et pratiquer la gestion.

- Lamarque E. (2001), «Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 1, mars, p. 63-88.
- Lorino P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage*, Les Éditions d'Organisation.
- Pallas V. (2000), « Confiance et procédures : un essai d'approche méthodologique appliqué à la relation banque-entreprise », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Université Montpellier II, janvier.
- Petitjean J.L. (2001), « Coordination inter-firmes : de la différenciation des configurations organisationnelles à l'intégration des mécanismes de contrôle », in *Entreprises sans frontières : quelles mutations pour la comptabilité et le contrôle organisationnel ?*, 22^e congrès de l'Association Française de Comptabilité, Metz, mai, p. 165-182.
- Pigé B. (2001), *Audit et Contrôle Interne*, Les Essentiels de la Gestion, 2^{ème} édition, EMS.
- Rivaud-Danset D. (1991), « La relation banque-entreprise : une approche comparée », *Revue d'Économie Financière*, printemps, p. 105-118.
- Shapiro S. (1987), « The Social Control of Impersonal Trust », *American Journal of Sociology*, vol. 93, n° 3, November, p. 623-658.
- Tannery F. (2001), « Le management stratégique des services : synthèse bibliographique et repérage des questions génériques », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 2, juin, p. 215-259.
- Tarondeau J.C. et Wright R.W (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, p. 112-121.
- Uzan O. et Accard P. (2004), « Coordination, structuration, complexité. Essai de conceptualisation de la coordination managériale », *Revue Sciences de Gestion*, n° 42, p. 17-41.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Gestion.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Anti-trust Implications*, The Free Press.
- Zucker L.G. (1986), « Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structure. 1840-1920 », in B.M. Staw et L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, vol. 8, p. 53-111.

Annexe 1 – Nature et fonctions des procédures dans une banque régionale



Source : élaboré à partir d'une étude de cas menée dans une banque régionale (octobre 1997-mars 1998).

Annexe 2 – Déroulement des entretiens

Banque régionale				Filiale de crédit bail				Filiale de financement en crédit 1				Filiale de financement en crédit 2				Filiale de financement en fonds propres			
Personnes interrogées	T	E (1)	EN	Personnes interrogées	T	E (2)	EN	Personnes interrogées	T	E (3)	EN	Personnes interrogées	T	E (4)	EN	Personnes interrogées	T	E (5)	EN
Directeur général	2	1	Non	Directeur régional 1	1	1	Non	Responsable de la gestion com.	3	1	Non	Chargé de relations	3	1	Non	Directeur régional	1	1	Non
Directeur général adjoint	1	1	Non	Directeur régional 2	2	1	Non	Rédacteur juridique	1	1	Non	Directeur de la succursale	1	1	Non	Directeur national	2	1	Non
Sous directeur	Oui	1	3	Attaché commercial régional	1	Non	1	Chargé de clientèle	2	1	4	Responsable des engagements	1	1	Non				
Directeur d'agence 1	1	1	Non	Analyste au siège social	1	1	Non												
Directeur d'agence 2	1	1	Non	Analyse crédit bail immobilier	1	1	Non												
Directeur d'agence 3	1	1	F	Resp. engagements matériel	1	1	Non												
Chargé d'affaires 1	1	1	Non																
Chargé d'affaires 2	1	1	Non																
Chargé d'affaires 3	1	1	F																
Assistant 1	1	1	Non																
Assistant 2	Non	1	F																
Assistant 3	Non	1	F																
Rédacteur service international	1	1	Non																
Responsable service international	1	1	Non																
Chargé d'affaires	1	Non	Non																
Responsable service organisation	1	Non	1																

T = entretien téléphonique ou prise de rendez-vous

E = entretien de face à face enregistré

(1) durée moyenne : 1h30

(2) durée moyenne : 1h40

(3) durée moyenne : 1h30

(4) durée moyenne : 1h15

(5) durée moyenne : 1h30.

EN = entretien de face à face non enregistré : (F lorsque les entretiens sont informels et fréquents) ou (N° lorsque le nombre d'entretiens de face à face est connu).