



HAL
open science

Convention et contrôle interne bancaire

Gregory Heem

► **To cite this version:**

Gregory Heem. Convention et contrôle interne bancaire. M. Amblard, P. Gensse. Conventions et Sciences de Gestion, De Boeck, pp.117-137, 2003. hal-00423754

HAL Id: hal-00423754

<https://hal.science/hal-00423754>

Submitted on 12 Oct 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Heem Grégory, « Convention et contrôle interne bancaire », dans Conventions et Sciences de Gestion, sous la direction de M. Amblard et P. Gensse, De Boeck, septembre 2003, pp. 117-137.

Convention et contrôle interne bancaire

**Par Grégory Heem (A.T.E.R. – Université de Nice-Sophia Antipolis)
Laboratoire RODIGE – UMR CNRS**

Le concept de contrôle et particulièrement celui de contrôle interne est généralement assimilé dans l'entreprise à l'autorité, la sanction, la contrainte. Or, dans le début des années 90 aux Etats-Unis s'est développée l'idée du contrôle interne comme étant la maîtrise des activités de l'entreprise. Sa principale caractéristique vient du fait qu'il couvre l'ensemble de l'organisation et des fonctions dans l'entreprise. Le contrôle interne apparaît d'autant plus nécessaire que l'univers dans lequel évoluent les banques s'est largement complexifié depuis la fin de l'encadrement du crédit avec le renforcement de la concurrence, l'ouverture des frontières, le développement des technologies, la spécialisation des produits.

Les mesures pour réguler le secteur bancaire qui ont été adoptées au début des années 90 ont essentiellement privilégié une approche quantitative (ratios de solvabilité...). Face aux limites des seules approches quantitatives (qui ne tiennent pas compte de la qualité des contreparties, de l'organisation de la banque, de la tarification...), le comité de la réglementation bancaire et financière a instauré un nouveau règlement (le règlement n° 97-02 de février 1997). Plutôt que de donner des repères chiffrés, le nouveau règlement invite à faire preuve d'esprit de discernement. Les dispositifs doivent être « cohérents », les moyens « appropriés », les intervenants « compétents ». Le contrôle interne devient l'affaire de tous et plus seulement d'un corps « d'inspecteurs ».

Les risques bancaires sont multiples et multidimensionnels. On peut distinguer les risques liés au mouvement des marchés qui sont spécifiquement financiers, le risque de crédit qui est celui d'encourir des pertes en cas de défaut des contreparties (il peut être considéré comme un risque commercial car il résulte directement des choix des marchés et des clients), les risques opérationnels et/ou techniques qui désignent tous les risques de dysfonctionnements internes. Nous traiterons, dans ce chapitre, du contrôle interne du risque de crédit, risque qui représente, comme l'a rappelé la Commission Bancaire, une menace substantielle pour les bénéficiaires et les fonds propres des banques. Le risque de crédit est également à l'origine de la réglementation

de 1997 et des nombreux changements opérés dans l'organisation du contrôle interne des banques françaises après cette date.

Cette évolution des règlements fait suite aux mutations qu'a connu l'environnement bancaire avec pour conséquences une forte augmentation des provisions (Heem, 1997, 1998). Face à la complexification de l'environnement à laquelle sont confrontées les firmes, beaucoup remettent en cause leurs structures de contrôle (Teller, 1999, Allouche et Huault, 1998, Bouquin, 1997). Ainsi, les hypothèses de simplicité et de stabilité issues des modèles classiques ne semblent plus adaptées. Face à la complexité, les banques peuvent être tentées de répondre par une complexité équivalente des systèmes de gouvernement, tendance qui aboutirait à dépouiller les exécutants d'une véritable liberté d'initiative.

Notre interrogation est alors la suivante : comment les banques ont-elles fait évoluer leur contrôle interne pour maîtriser le risque de crédit ? Est-ce un contrôle centralisateur avec une limitation de l'autonomie donnée aux agents ? Est-ce un contrôle qui laisse une large place aux initiatives locales ?

La théorie des conventions nous permettra d'effectuer un dépassement des théories traditionnelles en contrôle que sont les théories classiques, du contrôle de gestion, des contrats. Cette théorie qui repose sur l'hypothèse de Simon (1982) de rationalité limitée montre comment les règles sont des outils cognitifs pour les individus agissant en univers incertain. La convention est ainsi appréhendée à la fois comme le résultat des actions individuelles et comme le cadre qui contraint les actions. Comme l'indiquent Burlaud et Malo (1988), lorsqu'il est impossible de contrôler directement les étapes du processus de production, il peut sembler plus efficace de contrôler les membres de l'organisation par l'intermédiaire d'une culture. Hatch (1997) nous précise également, à la suite des travaux d'Ouchi (1980), qu'il est possible de concevoir le contrôle comme une fonction de la culture organisationnelle. Mais cet auteur précise, qu'en imaginant le contrôle par les clans, Ouchi (1980) s'appuie sur une conceptualisation de la culture qui décrit les organisations comme des entités homogènes fondées sur un niveau de consensus qui est rarement rencontré. C'est la raison pour laquelle, nous parlons de convention au sens d'accord mais pas de consensus, la convention étant définie comme un accord régissant les comportements, accord convenu entre les membres d'une même communauté. **La théorie des conventions nous permet d'expliquer comment ce cadre qui contraint les sujets devient un mécanisme de contrôle.**

Nous verrons que le contrôle interne est fortement lié au degré d'autonomie dans la prise de décision que la banque donne à ses employés. Jusqu'au début des années 90, la banque a vécu largement dans le paradigme taylorien, c'est-à-dire la mise sous contrôle direct des salariés

(Barreau, 1999). Dans ce cadre, le système d'incitation est largement fondé sur le salaire au rendement et sur les sanctions disciplinaires. Avec l'avènement du paradigme post-taylorien et suite aux mutations de leur environnement, les banques ont modifié sensiblement leur organisation avec, dans certains secteurs, le renforcement de l'autonomie.

Ainsi, face à un environnement complexe, l'idée consiste à donner de l'autonomie aux salariés, qui mieux formés et responsabilisés pourront prendre de bonnes décisions d'octroi et de suivi des dossiers des clients. L'hypothèse implicite est alors que l'homme restera le facteur d'intelligence privilégié pour prendre en compte tout le « non informatisable » de l'environnement sur lequel il agit (Erschler et Thuriot, 1992).

Dans cette optique l'autonomie décisionnelle laissée par la banque à ses agences est nécessaire pour prendre en compte ce qui n'est pas modélisable, prévisible ou ce qui nécessite une réponse rapide. Si l'on définit l'autonomie, en prenant son étymologie, comme la capacité de produire et de choisir ses propres règles, elle existe rarement dans les entreprises et en particulier dans les banques. Par contre, l'autonomie peut être allouée, organisée (De Terssac et Maggi, 1996), c'est-à-dire qu'il y a bien des règles, mais qui requièrent une adaptation pour les mettre en œuvre. Ces comportements que De Terssac (1992) nomme « les obligations implicites » correspondent à tout ce que l'encadrement attend des exécutants. Même si cette attente n'est pas totalement explicite, il y a une demande de la part de l'encadrement pour que les exécutants adoptent des comportements d'adaptation au contexte. Ainsi, De Terssac et Maggi (1996) préfèrent parler « d'espace discrétionnaire » plutôt que d'autonomie, c'est-à-dire un espace où l'acteur peut choisir entre des alternatives, mais dans un milieu de dépendance. On passe alors d'un système de dépendance formelle à une autonomie organisée, le but est alors d'incorporer certaines limitations et orientations (Francfort et al., 1995).

Cet espace d'autonomie que la banque donne à ses employés renvoie au concept de délégation, c'est-à-dire la transmission d'un pouvoir de décision. Le concept de délégation peut être étudié sous l'angle de la théorie de l'agence. Cette théorie indique que la délégation entraîne des coûts d'agence sous forme de coûts de contrôle par la surveillance (le temps passé par l'encadrement à surveiller l'application des procédures et celui passé par les salariés à renseigner les contrôleurs) et de coûts de contrôle par l'intéressement (afin que le délégataire effectue des choix conformes aux souhaits du délégant). Mais le concept de confiance semble également riche d'enseignements pour comprendre l'évolution du contrôle. Bonnet et Zardet (1999) pensent que la confiance dans la vie des organisations a deux sources, qui constituent deux formes de connaissance mutuelle entre les acteurs : la confiance morale et la confiance technique (par exemple la confiance dans la qualification d'une personne). Ces deux sources de confiance se développent souvent avec le temps, c'est-à-dire que les acteurs peuvent vérifier les fondements de leur confiance.

Nous étudierons dans une première partie la mutation du contrôle interne bancaire, puis dans une deuxième partie l'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle, enfin dans une troisième partie nous présenterons les principaux résultats issus de notre analyse de quatre cas de banques.

1. La mutation du contrôle interne

Cette évolution du contrôle interne n'est pas propre à la France ni au secteur bancaire, en effet d'autres pays comme l'Angleterre ou les Etats-Unis se penchent depuis plusieurs années sur ces questions toutes professions confondues.

1.1. Une tendance globale

L'ambiguïté du terme « contrôle interne » se retrouve dans la traduction française par Coppers&Lybrand (1997), des quatre volumes de « Internal Control Integrated Framework » produit par la « Treadway Commission », commission réunissant aux Etats-Unis des représentants des grandes entreprises, des cabinets d'audit ainsi que des membres d'organisations professionnelles, dans le but de préparer une étude sur le contrôle interne pour en définir les nouveaux concepts et l'approche de référence (Bishop, 1991, Singh, 1995, Harrison, 1996, Mikol, 1998).

Selon cette commission, les définitions du contrôle interne sont multiples et apportent la confusion parmi les décideurs, les organes législatifs, les autorités de tutelle et le public. La commission propose d'établir une définition standard répondant aux besoins des différentes parties concernées et permettant d'établir une norme afin que les entreprises puissent évaluer leur propre dispositif de contrôle.

Ainsi, le contrôle interne est 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 informations financières, conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. Les travaux de la « Treadway Commission » constitueront une des sources d'inspiration principales des réflexions du « Cadbury Committee » de 1994 en Angleterre (Charkham, 1995, Leonard, 1995, Singh, 1995).

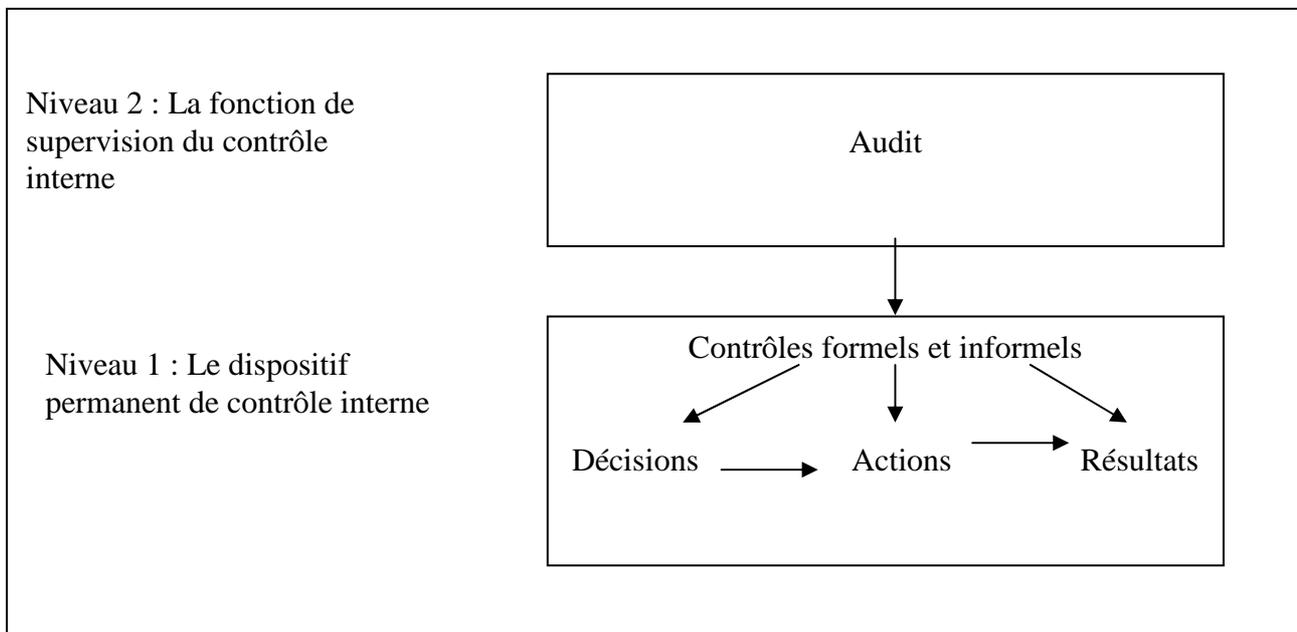
Le contrôle interne qui était autrefois défini comme l'ensemble des procédures ayant pour objectif d'éviter la fraude, désigne aujourd'hui l'ensemble des procédures qui sauvegarde le patrimoine de l'entreprise et favorise l'efficacité de la politique de l'entreprise. Nous pouvons dire que le contrôle interne est un système d'organisation et de gestion qui sert les objectifs de

la direction avant d'être un ensemble des procédures qui aident le commissaire aux comptes lors de ses vérifications.

La définition du contrôle interne que nous retenons est relativement large, mais elle est proche des définitions du contrôle organisationnel proposées par Bouquin (1997), Antony et Govindarajan (1995), Bescos et al. (1991), Dupuy et Rolland (1991), Langevin (1995). Ainsi, **nous considérons le contrôle interne comme un dispositif permanent, comportant des aspects formels et des aspects informels (ou visibles et invisibles) qui permet à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités.** Parmi ces finalités, nous trouvons la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Le dispositif est permanent c'est-à-dire que le contrôle interne n'est pas vu comme une fonction. Ce dispositif est composé d'aspects formels et d'aspects informels c'est-à-dire que le contrôle interne ne se résume pas à l'aspect formel du contrôle (règles écrites, procédures...), mais il comprend aussi le contrôle informel ou le contrôle social.

Schéma n° 1 : Le dispositif de contrôle interne



Au premier niveau, il apparaît des décisions suivies d'actions et de résultats. Le contrôle correspond alors à l'ensemble des références qui orientent les processus qui relient les décisions, les actions, les résultats. Ces références peuvent être visibles comme les règlements, les procédures, les incitations, ou invisibles comme la culture, les conventions. Cette définition correspond tout à fait au contrôle interne du risque de crédit qui nous intéresse, car comme nous le verrons, le contrôle s'effectue au moment de prendre la décision d'octroi de crédit, mais également pendant et après l'action par le suivi des dossiers.

1.2. Le contrôle interne bancaire

Nous étudierons tout d'abord les réflexions internationales en matière de contrôle interne bancaire, puis le nouveau règlement français sur le contrôle interne bancaire en analysant si ces nouveautés s'inscrivent bien dans cette nouvelle logique du contrôle.

Les réflexions internationales en matière de contrôle interne bancaire

L'évolution des établissements de crédit au cours des dernières années, l'analyse des difficultés, voire des défaillances pour certains, souligne l'importance du contrôle interne dans les banques (Weirich, 1991).

Ces évolutions démontrent que le contrôle interne doit se concevoir dans une démarche préventive qui permette d'assurer que les établissements de crédits exercent leur activité de manière saine et sûre.

Une autre idée concerne l'aspect qualitatif du contrôle. Les mesures qui ont été adoptées à la fin des années 80 et au début des années 90, ont essentiellement privilégié une approche quantitative. Il s'est d'abord agi de préciser les conditions d'enregistrement et d'évaluation comptable des nouveaux types d'opérations, puis de limiter les risques liés aux activités bancaires par des ratios, tels que le ratio de solvabilité, les limites aux grands risques ou les règles d'adaptation des fonds propres aux marchés. De telles dispositions de caractère quantitatif continuent d'être nécessaires, toutefois les instruments de mesures quantitatifs sont réducteurs (Cassou, 1997). A titre d'exemple, le ratio de solvabilité repose sur une approche forfaitaire qui ne prend pas en compte les différentes dimensions du risque de crédit, telles que sa nature sectorielle ou sa durée.

Le nouveau règlement français sur le contrôle est le fruit de réflexions menées par des instances internationales. Cette évolution s'inscrit également dans les exigences prévues par les directives européennes¹.

Le Comité de Bâle² a ainsi publié en septembre 1997, un document intitulé « Principes fondamentaux pour un contrôle interne efficace » et en septembre 1998 un autre document intitulé « Framework for Internal Control Systems in Organisations³ ». Ces travaux rejoignent les réflexions menées au niveau européen dans le cadre du Sous-Comité de Surveillance Bancaire de l'Institut Monétaire Européen, qui a publié en 1997 un rapport intitulé « Les systèmes de contrôle interne des établissements de crédit ».

L'une des idées directrices des réflexions menées par le comité de Bâle, le Sous Comité de Surveillance Bancaire et la Commission Bancaire est que le contrôle interne n'est pas une simple procédure ou une politique appliquée à un certain moment, ni même simplement une fonction d'audit, mais un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de l'établissement.

Le contrôle interne dans les banques françaises et le nouveau règlement « 97-02 »

L'organisation et le contrôle du système bancaire français sont régis par la loi bancaire du 24 janvier 1984, loi qui remplace celle du 13 juin 1941 et du 2 décembre 1945. La loi bancaire édicte des règles communes à tous, le but étant de regrouper l'ensemble des établissements au sein d'un même texte. Cette loi clarifie les règles entre la banque et ses utilisateurs, par exemple en matière de soutien abusif des entreprises en difficulté. La loi bancaire a permis aux banques d'accompagner la réforme de l'économie française qui a conduit à la création d'un marché unifié de capitaux (marché au comptant, à terme, marché optionnel, du jour le jour jusqu'au long terme), marchés accessibles à tous les agents économiques.

¹ La deuxième directive bancaire de 1989 prévoit dans son article 13, que les autorités compétentes exigent que tout établissement de crédit dispose d'une bonne organisation administrative et comptable et de procédures de contrôle adéquates. La directive de 1992 sur la surveillance des établissements de crédit sur une base consolidée a complété cette obligation, en prévoyant, dans son article 3, que les autorités compétentes prescrivent, à l'ensemble des entreprises, incluses dans le champ de la surveillance sur une base consolidée à laquelle est soumise un établissement de crédit ou une compagnie financière, l'institution de procédures de contrôle interne adéquates pour la production des informations et renseignements utiles aux fins de l'exercice de surveillance sur une base consolidée.

² Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire a été institué en 1975 par les pays du Groupe des Dix. Il est composé de hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et banques centrales d'Allemagne, de Belgique, du Canada, des Etats-Unis, de France, d'Italie, du Japon, du Luxembourg, des Pays-Bas, du Royaume Uni, de Suède, de Suisse. Ses réunions ont habituellement lieu à la Banque des Règlements Internationaux à Bâle, siège de son secrétariat permanent.

³ Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires.

En matière de contrôle interne, le Comité de la Réglementation Bancaire a publié un nouveau règlement qui prévoit un renforcement du contrôle interne des établissements de crédit (le règlement « 97-02 » du 21 février 1997). Ce règlement tient compte des préoccupations et des réflexions menées par les instances internationales, en prolongeant l'action engagée dès 1990 avec le règlement n° 90-08. Le texte de 1990 avait constitué une étape importante, en appelant l'attention des établissements de crédit sur l'exigence d'un contrôle interne. Toutefois, les dispositions de ce règlement demeuraient assez générales, en imposant seulement une obligation de résultat que les établissements devaient remplir par les moyens qu'ils jugeaient appropriés (Cassou, 1997). L'objectif du nouveau règlement est de s'assurer que tous les risques sont analysés et surveillés et de contribuer à la détection précoce et à la prévention des difficultés.

Le contrôle interne du risque de crédit bancaire suit une même logique dans la plupart des établissements, nous retrouvons généralement les mêmes intervenants.

La fonction « crédit » doit être appréhendée à trois stades (Caudal, 1997) :

- L'octroi des concours et le déblocage des fonds (contrôle par le réseau, les engagements et l'inspection),
- La surveillance des échéances en principal et en intérêts, l'identification des concours compromis (contrôle par le réseau, les engagements et l'inspection),
- La revue indépendante des dossiers (contrôle par les engagements et l'inspection).

Cette étude du contrôle interne sous son aspect technique, nous a permis de tirer plusieurs enseignements. Tout d'abord, il est important de noter que le contrôle interne doit désormais concerner l'ensemble des collaborateurs de la banque, quel que soit leur niveau de responsabilité. Ensuite, le rôle de l'inspection est renforcé, et en particulier sa fonction de coordination ayant pour mission, d'animer les réflexions des directions sur la définition de leur système de contrôle interne, avec l'objectif d'améliorer la cohérence du dispositif. La fonction du contrôle interne doit désormais plus la prévention que la répression. Le but du contrôle interne n'est pas de surprendre les erreurs et les fraudes, mais d'avoir un dispositif permanent qui donne une assurance raisonnable de sécurité. Enfin, au niveau des systèmes d'information, ceux-ci doivent évoluer pour offrir des informations pertinentes (qualité, fiabilité, sécurité), mais aussi une informatique adaptée aux besoins de l'utilisateur.

Il est à présent intéressant d'analyser l'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle.

2. L'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle

La vision classique du contrôle part de l'hypothèse selon laquelle les individus ont des raisons différentes de prendre part aux activités de l'entreprise. L'objectif est alors de trouver les mécanismes de contrôle des comportements qui permettent de s'assurer que les intérêts personnels sont minimisés au profit de l'organisation. Cette vision classique repose pour beaucoup sur le modèle cybernétique de l'organisation. Selon la conception cybernétique, l'état actuel d'un système est comparé à l'état souhaité et tout écart entre les deux requiert un ajustement. La cybernétique introduit l'idée de contrôle réactif (feed-back control) avec le concept de « feed-back » ou boucle de rétroaction, c'est-à-dire qu'un écart va déclencher une action de correction. Elle introduit également la notion de contrôle proactif (feed-forward control) qui est fondée sur l'idée de prévention, ici il faut anticiper les problèmes ou les difficultés. Dans la vision du contrôle proactif, le contrôle est un dispositif permanent, qui agit en continu et pas seulement de manière ponctuelle au moment du retour d'information (feed-back). Le contrôle est de type ex-ante c'est-à-dire anticipé et plus seulement ex-post. Ce type de contrôle implique la diffusion d'informations prévisionnelles importantes.

A la suite des théories classiques, la théorie de l'agence introduit les « problèmes d'agence » c'est à dire des différences d'intérêt entre les propriétaires de l'entreprise (détenteurs du capital) et les gestionnaires (appelés agents) ou plus généralement entre les gestionnaires et les collaborateurs de l'entreprise. Dans cette perspective, le problème des intérêts divergents est résolu par les contrats qui harmonisent les intérêts des agents et ceux des détenteurs du capital, ceci, notamment grâce aux incitations.

La théorie des conventions ne relève pas d'une théorie unifiée. Il convient d'ailleurs mieux de parler d'approches conventionnalistes. Ces approches proviennent de chercheurs issus d'horizons différents (économie, gestion, sociologie) avec des problématiques différentes (l'économie du travail, les marchés financiers, la question de la qualité...) et parfois même des hypothèses de base différentes (rationalité des agents, position face à l'individualisme méthodologique, place de la confiance...).

Le concept de convention est apparu en réalité dès 1936 avec Keynes. Dans son chapitre 12, l'auteur utilise la notion de convention, pour expliquer la prise de décision sur les marchés financiers. Mais, comme l'indiquent Batifoulier et Larquier (2001), le mot « convention » n'est pas utilisé par hasard, la notion de convention est au cœur du projet de Keynes. Pour Keynes, la convention est un point fixe dans un croisement d'anticipations individuelles. Cette notion lui permet alors d'expliquer que le chômage massif, consécutif à la grande crise n'est pas du à un taux de salaire trop élevé, mais à un taux d'intérêt trop élevé, taux résultant d'une convention et non d'un calcul économique.

Un autre auteur à avoir traité des conventions, est le logicien Lewis en 1969, avec ses travaux sur la philosophie du langage. Ses recherches ont permis de développer le concept de convention en théorie des jeux, ici le concept de convention est nécessaire à des individus rationnels qui cherchent à résoudre un problème de coordination.

Mais, ces deux auteurs appréhendent de manière différente le même concept. Chez Keynes, la notion de convention renvoie plutôt à une représentation de l'opinion du collectif alors que chez Lewis, on se situe au niveau de règles régulatrices fondées sur la notion d'anticipation.

Un autre initiateur du concept, intéresse plus particulièrement les gestionnaires, il s'agit de Leibenstein (1987). Pour cet auteur, l'entreprise peut être considérée comme une convention d'effort. L'auteur démontre alors qu'un nouvel embauché dans une entreprise va observer la convention d'effort en présence et situer son effort par rapport à elle.

2.1. La convention d'effort : un autre mode de coordination et de contrôle

Leibenstein (1987) utilise le concept de convention d'effort pour expliquer les relations de coopération entre salariés et employeurs. Il part de l'hypothèse que l'effort des employés n'est pas toujours observable par l'entreprise et que les employés ne connaissent pas toujours la politique salariale de leur entreprise. Chacun dispose donc d'informations que l'autre ne connaît pas. Cette idée est présente chez Crozier (1963) dans son concept de « zone d'incertitude ». Si l'on adopte l'hypothèse traditionnelle en économie selon laquelle chacun cherche à maximiser son bien être, l'entreprise versera un bas salaire et le salarié effectuera un effort faible, tout les acteurs sont perdant. Leibenstein (1987) pense que les salariés observent une norme de coopération dans l'entreprise. Dès son recrutement, le salarié observe les conventions en vigueur et en particulier la convention d'effort qui fixe le niveau d'effort adopté par les autres individus.

Mais pour que la convention soit suivie, malgré la rationalité limitée, Leibenstein (1987) introduit le concept de sanction. Il ne s'agit pas de sanction juridique mais d'une pression par les pairs ou une éthique professionnelle qui pousse à un effort soutenu (Batifoulier et Larquier, 2001).

Cette idée d'une pression par les pairs se retrouve dans le concept « d'embeddedness » (encastrement) de Granovetter (1985), même si cet auteur reproche à Leibenstein (1976) de simplifier les liens interpersonnels⁴. En effet, pour Granovetter (1985), les organisations ne

⁴ Granovetter (1985) reconnaît que Leibenstein (1976) est un économiste qui accorde une place importante aux relations sociales, mais il lui reproche de tomber dans un type de réductionnisme qui considère que les relations entre les paires d'individus sont importantes, mais que la manière dont ces paires sont elles-mêmes encadrées dans des structures d'ordre plus élevé est négligeable. Cette idée est selon nous à nuancer, en effet Leibenstein (1982) nous indique clairement que la convention d'effort ne vient pas uniquement du standard préconisé par le groupe des pairs, mais que l'éthique peut par exemple être une source importante dans la création des conventions d'effort.

peuvent être analysées en termes strictement économiques, mais doivent s'enrichir de questionnements plus larges, incluant les dimensions sociales (Huault, 1998). Ainsi la poursuite d'objectifs économiques s'accompagne d'autres objectifs tels que la sociabilité, le statut social, le pouvoir. Par ailleurs, les actions sont socialement situées et ne peuvent être expliquées uniquement par des motifs individuels, elles sont en réalité situées dans des réseaux de relations personnelles. Mais Granovetter (1985) considère que les individus ne sont pas « sur-socialisés », car ils ne suivent pas automatiquement les habitudes ou les normes.

Le réseau est donc fondé en grande partie sur les formes sociales que sont la logique d'appartenance, de communauté voire de normes de réciprocité (Huault, 1998). Cette idée de réciprocité dans le réseau est proche du concept de convention d'effort de Leibenstein (1987), car la convention d'effort repose sur une attente réciproque entre les personnes sur les comportements (le salarié effectue un effort important contre une bonne rémunération). La notion de confiance interpersonnelle devient alors centrale.

Leibenstein (1987) précise également que la différence de compétitivité entre les entreprises provient de la quantité et de la nature de l'effort que les individus fournissent. Il suit ainsi l'idée de Tolstoï dans « Guerre et paix » qui était appliquée à la stratégie militaire. En effet, pour cet écrivain, le fait que de petits bataillons triomphent de grands vient d'une inconnue X et cette inconnue X correspond au moral de l'armée. D'ailleurs, dans la préface de son ouvrage de 1976, Leibenstein cite Tolstoï en indiquant que le facteur X dont il parle représente l'effort.

En suivant l'approche de Leibenstein, une convention d'effort est **un accord⁵, socialement élaboré permettant de régir les comportements en situation d'incertitude**. La convention représente alors une norme⁶ de référence qui dicte à l'acteur qui y adhère le comportement à adopter en situation d'incertitude. La convention est un type particulier de règle⁷ qui ne remet pas en cause l'existence d'autres règles comme le contrat ou la contrainte. Le concept de convention permet uniquement d'expliquer comment les individus dans une entreprise se coordonnent dans certains cas. La convention va alors survivre grâce au mimétisme, ce qui limite l'acteur dans le calcul d'une autre solution.

⁵ Batifoulier (2001, p.11) nous indique que la convention est une forme d'accord non explicite, elle prescrit le comportement à adopter sans avoir la forme d'un règlement écrit et objectif auquel on peut toujours se référer. Cependant toujours pour cet auteur, on peut écrire une règle conventionnelle par une ou plusieurs phrases, la convention n'est donc pas pour autant totalement implicite.

⁶ Pour le lien entre convention et norme on pourra se référer à Mathy (2000). L'auteur nous indique que si l'on définit la norme comme une donnée de référence résultant d'un choix collectif raisonné en vue de servir de base d'action pour la solution de problèmes répétitifs, la similitude avec la convention est alors évidente, par opposition au standard.

⁷ Pour le dictionnaire Robert de la langue française, la règle est « *ce qui est imposé ou adopté comme ligne directrice de conduite* ». Cette définition de la règle nous indique qu'elle agit comme une ligne de conduite et qu'elle n'est pas forcément imposée.

La théorie des conventions est donc principalement une théorie de la coordination⁸, la convention n'étant qu'un mécanisme particulier de coordination parmi d'autres (règle sanction, règle contrat). L'organisation est un lieu où existe des multitudes de conventions (par exemple sur le niveau d'effort à accomplir qui peut être différent suivant les services). C'est également un lieu où le comportement des acteurs relève d'une double mécanique de **conviction** et de **mimétisme**, mécanique coconstruite de normes et de comportements (Montmorillon, 1999).

La convention d'effort est alors une réponse à l'incertitude. En matière de crédit, l'incertitude a pour origine l'incapacité du prêteur à contrôler et évaluer le comportement futur de l'emprunteur (Rivaud-Danset, 1995). Mais il existe, selon nous, une seconde incertitude pour la banque qui est celle de l'attitude de ses employés. En effet, et en particulier pour les crédits aux entreprises, ils utilisent de l'information qu'ils n'ont pas forcément intérêt à diffuser à leur hiérarchie⁹ (par exemple pour les informations qualitatives qui vont en défaveur du dossier qu'ils défendent).

L'introduction de l'idée de rationalité limitée remet en cause le caractère mécanique de l'individu. L'individu peut agir de manière inefficace par manque d'information, à cause d'une mauvaise interprétation des informations, ou tout simplement car il a développé un comportement opportuniste.

Le nouvel enjeu pour les banques n'est plus de définir des normes qui permettent à l'individu d'agir en toutes circonstances (ce qui a été développé par la théorie classique du contrôle) car ce raisonnement a pour limite l'incomplétude des contrats (Favereau, 1989, 1997). En effet, les banques ne peuvent prévoir toutes les situations auxquelles ses employés sont confrontés. La réponse fournie au problème de l'incertitude par la théorie des conventions ne va pas se centrer sur l'individu, mais sur l'existence des règles de conduite implicites, tel que les agents sachent comment agir en cas de crise.

Comme l'un des objets du contrôle est d'influencer les comportements, les conventions sont alors des mécanismes de contrôle. En constituant une norme de référence¹⁰, la convention permet aux acteurs d'exercer un auto-contrôle.

⁸ Coordonner signifie « *Disposer selon certains rapports en vue d'une fin* » (le Petit Robert de la langue française). Il existe beaucoup de méthode pour coordonner les individus dans les organisations qui vont des règles contraintes très sanctionnées aux règles conventions qui sont intégrées par les individus. La coordination est liée au contrôle, en effet dans la coordination par des règles contraintes, le contrôle est direct et vertical. Dans la coordination par les conventions, il est indirect et horizontal.

⁹ En particulier s'ils sont jugés sur leur rendement.

¹⁰ Isaac (1996) nous indique ainsi que les codes de déontologie sont des référentiels normatifs des services professionnels et que ces codes sont la manifestation d'une convention de qualité.

Ainsi, la convention permet de comprendre l'existence des formes collectives, tout en maintenant la liberté des individus. Une convention existe en même temps grâce à chaque agent (parce que chaque agent l'adopte) et en dehors d'eux (parce que tout le monde l'adopte). Les conventions apparaissent dans des situations d'incertitude que les calculs individuels ne peuvent pas résoudre. Elles relèvent d'un processus mimétique où la logique d'adhésion tient à la croyance en une adhésion partagée par les autres individus, elles ne sont pas impératives (elles s'imposent à l'agent autonome en raison de leur performance, mais cet agent peut tout de même choisir une autre solution). Pour être adoptées les conventions doivent donc être légitimes.

2.2. Un mode de coordination et de contrôle fondé sur la légitimité

En déplaçant le problème de la rationalité vers celui de la rationalisation, le rôle de l'environnement social est introduit (Mathy, 2000). Pour Gomez (1996), l'axiome « l'individu est rationnel » devient « l'individu rationalise ses pratiques », la rationalité n'est plus intrinsèque et devient un processus. C'est l'idée de Simon (1982) pour qui la « rationalité procédurale » privilégie la rationalité du processus du choix et non la rationalité des résultats du choix. Ainsi selon Gomez (1997), les individus ne sont pas rationnels, ils sont convaincus que certaines manières de rationaliser sont admises et d'autres non. Il importe alors davantage de savoir selon quelles modalités les pratiques sont reconnues comme rationnelles, c'est à dire rationalisées.

Cette idée est également présente chez Boltanski et Thévenot (1987) qui placent les notions de justification, de jugement et d'évaluation au cœur de leur analyse. Ce modèle fait jouer aux représentations un rôle charnière (Biencourt, Chaserant, Rebérioux, 2001). L'idée est alors qu'il existe, dès lors qu'on applique une règle, une marge d'interprétation (Heem, 2001). Pour Boltanski et Thévenot (1987), la pluralité des interprétations renvoie à l'existence de plusieurs mondes possibles. C'est lors de « disputes » (un désaccord) qu'il y a explication des principes sur lesquels reposent la coordination, se produit alors un exercice de justification où les individus avancent leurs arguments. Pour qu'une coordination soit efficace, il doit donc exister selon Boltanski et Thévenot (1987)¹¹ des « principes supérieurs communs » qui sont soumis à une contrainte de « légitimité ».

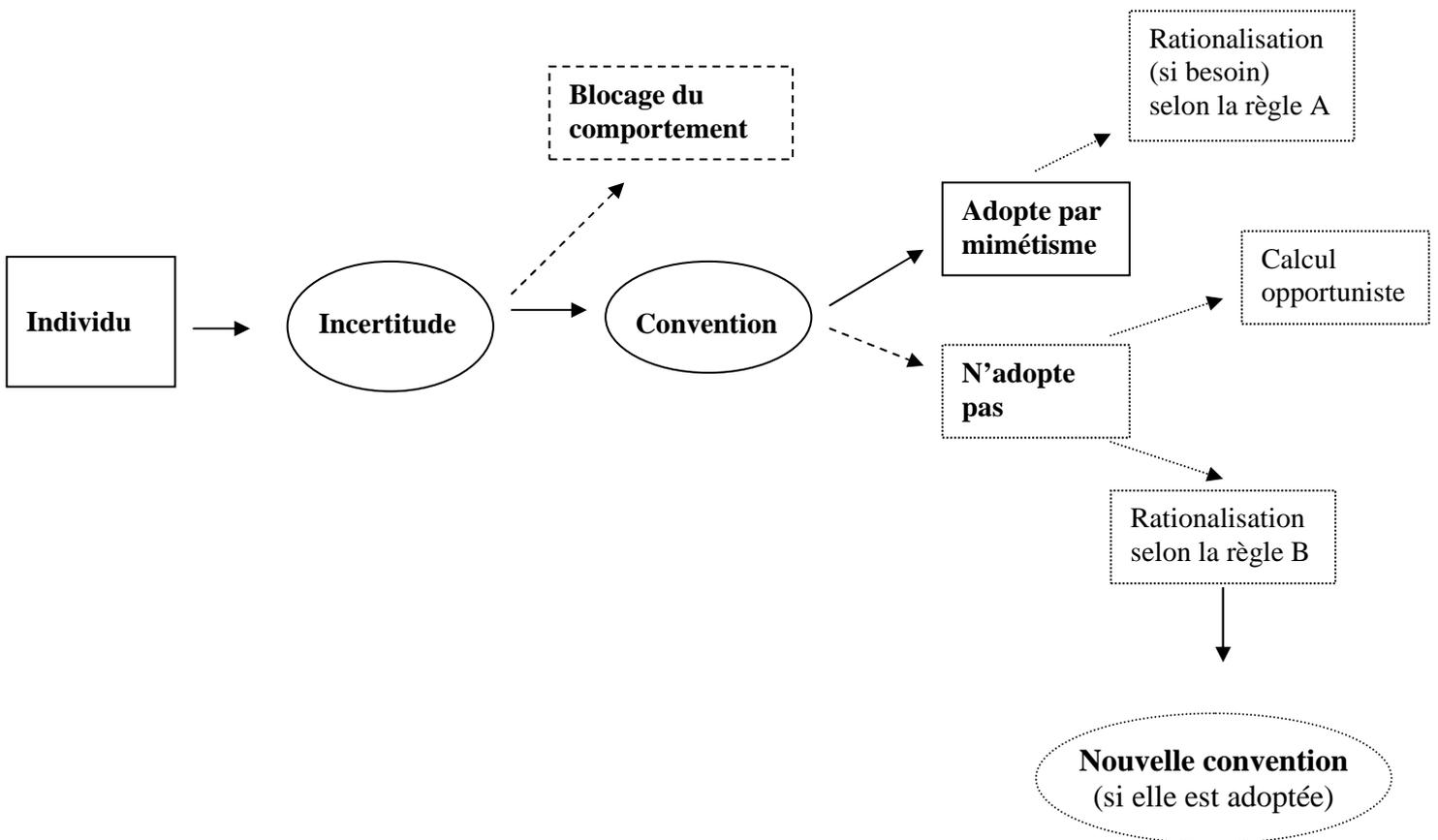
¹¹ Comme l'indique Isaac (2002) une des limites du modèle de Boltanski et Thévenot (1987) et son application par les économistes, vient du fait qu'il postule l'existence de six principes ou registres de justification. On peut alors légitimement penser que limiter le nombre de ces registres est sans doute simplificateur.

Il existe donc dans les entreprises des « principes supérieurs communs » qui font que les individus appartiennent au même « monde ». Ces principes de légitimité proviennent des entreprises elles-mêmes¹², mais aussi des institutions cognitives, coercitives et normatives.

L'introduction d'une perspective temporelle permet également l'introduction de notions comme l'apprentissage, la rationalité procédurale.

Ainsi, les objets et les règles s'imposent aux personnes comme des présupposés, mais ces objets et règles peuvent être remis en cause (Salais, 1989), car ils sont le produit d'une activité humaine. La régularité que suppose toute convention n'exclue pas son évolution¹³, les conventions établies peuvent être mises en doute par des conventions adverses qui peuvent conduire à des réactions d'affrontement ou d'adaptation.

Schéma n°2 : Processus permettant à un individu de sortir de l'incertitude



¹² La « légitimité » des conventions permet de mettre en valeur le rôle du manager. En effet dans une approche conventionnaliste un des rôles du manager est de démontrer que la convention d'effort présente dans l'entreprise est légitime. Dans la banque la maîtrise des risques est présente dans la convention d'effort et cette maîtrise des risques est nécessaire pour leur survie, le manager doit donc communiquer sur la légitimité de la maîtrise des risques.

¹³ Pour une analyse plus approfondie de l'évolution des conventions, on pourra se référer à la contribution de M. Amblard dans cet ouvrage.

Dans ce schéma un individu est en situation d'incertitude, il ne peut décider seul ce qui entraîne un blocage de son comportement (1^{er} cas).

Pour sortir de l'incertitude, l'individu peut suivre la convention (par exemple la convention d'effort qui définit le niveau d'effort à fournir). L'individu suit alors la convention par mimétisme, soit automatiquement (sans réfléchir) soit en rationalisant sa décision (par exemple selon la règle A). (2^e cas).

Mais l'individu peut très bien ne pas adopter la convention par opportunisme. Il connaît la convention mais il juge par exemple que les autres individus ne pourront évaluer s'il la suit ou non (3^e cas).

Enfin l'individu peut ne pas adopter la convention car il la juge non valable (suspicion). Il va justifier la légitimité de son choix grâce à une règle B et tenter d'y faire adhérer la communauté. Si le groupe adopte ce comportement, cette convention sera alors la nouvelle convention en vigueur. Mais la légitimité de ces règles repose sur des institutions.

En utilisant la synthèse de l'approche néo-institutionnelle effectuée par Bensedrine et Demil (1998), on peut distinguer les institutions cognitives, coercitives et normatives. Mais ces trois types d'institutions ont une part qui relève de l'habitude de penser (aspect cognitif) ou de la règle établie (aspect coercitif et normatif), et une part qui relève de l'organisation.

Dans une perspective **cognitive**, l'institution est définie comme un ensemble d'habitudes de pensée et de raisonnement¹⁴ impliquant certains modes de comportement (Powell et Di Maggio, 1991). Cette idée est proche de celle de Veblen (1899) qui présentait les institutions comme des habitudes de penser et des habitudes de faire. Berger et Luckmann (1967) ont également montré comment ces habitudes de penser et de faire se transforment progressivement en institutions par le processus de construction sociale de la réalité

L'institution cognitive oriente la conduite humaine en dehors de tout mécanisme coercitif (Bensedrine et Demil, 1998). Powell et Di Maggio (1991) et Berger et Luckmann (1967), considèrent qu'une institution qui a besoin d'un pouvoir coercitif est mal institutionnalisée (ou que les processus d'institutionnalisation n'ont pas réussi).

¹⁴ Ces habitudes de penser peuvent par exemple provenir des formations (écoles d'ingénieur, université....).

Mais des sociologues néo-institutionnalistes se démarquent de la perspective cognitive en indiquant que la **coercition** est une dimension intrinsèque de l'institution (Scott et al., 1994). Ainsi, les auteurs de la perspective cognitive sous-estiment le pouvoir des institutions de type étatiques et leur rôle de coercition. Cette conception est proche de celle de North (1990) qui pense qu'une institution, qu'elle soit de type « règle explicite » ou « code de conduite tacite » nécessite un système de sanction. Ces sanctions proviennent de l'état (organisation institutionnelle publique dans la NEI) ou d'organismes privés de type association professionnelle (organisation institutionnelle privée dans la NEI).

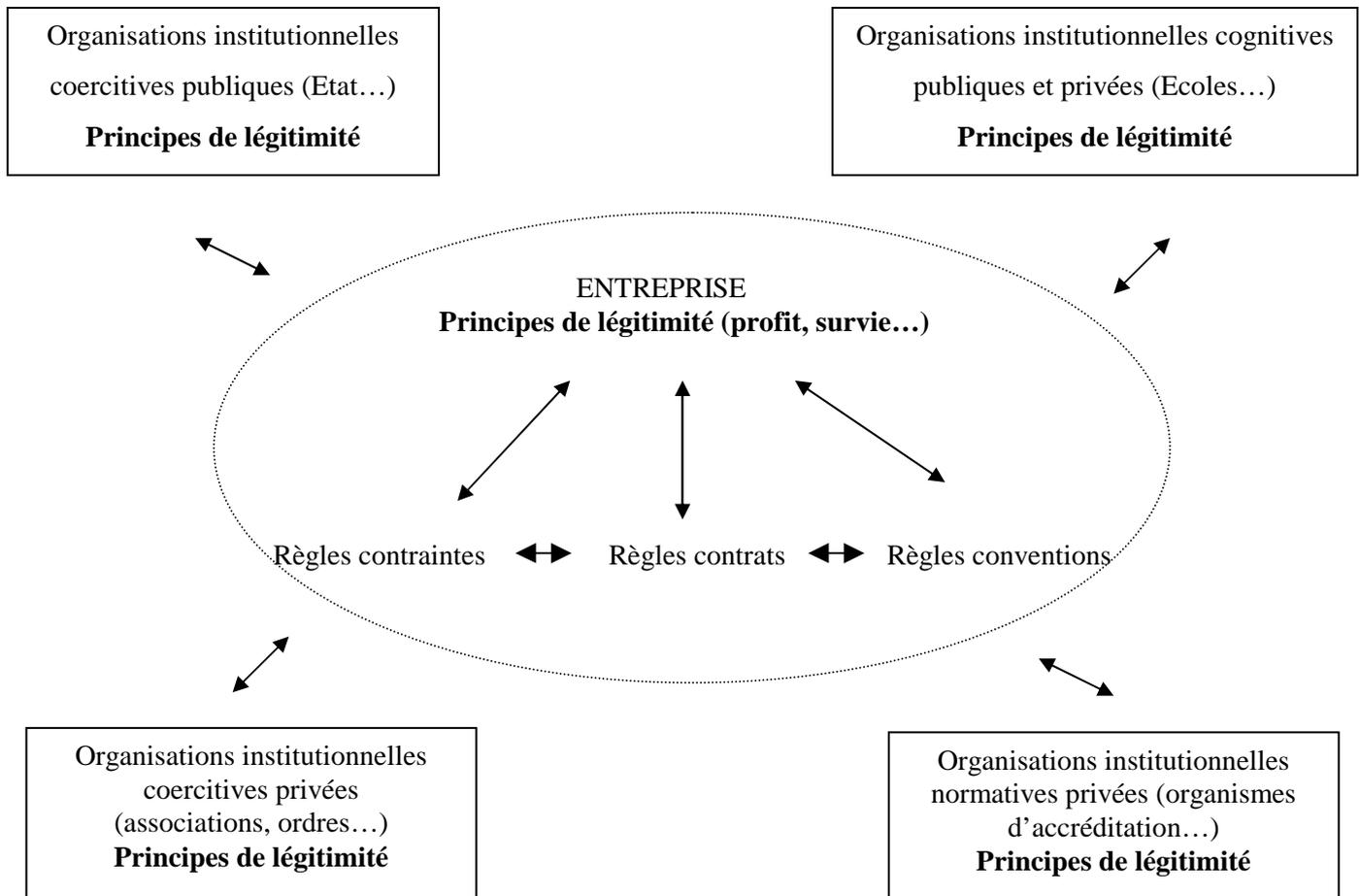
Un troisième type d'institution est l'institution **normative**. Ici, le comportement n'est pas contraint, mais l'institution véhicule des normes qui influencent le comportement. Il peut néanmoins exister une sanction qui est le rejet du contrevenant par la communauté qui y adhère (Jarniou, 1981). Une entreprise qui décide de travailler uniquement avec des fournisseurs certifiés qualité va rejeter ceux qui ne le sont pas, la norme devient alors contraignante. Powell et Di Maggio (1991) reconnaissent le rôle joué par les associations professionnelles dans la production de normes.

Mais ces trois types d'institutions sont associées à des organisations institutionnelles qui les soutiennent. Les institutions cognitives sont souvent transmises par des organisations institutionnelles éducatives ; les institutions coercitives sont soutenues par des organisations institutionnelles publiques comme les tribunaux ; les institutions normatives sont créées ou renforcées par des organisations institutionnelles normatives comme les organismes de certification.

On peut alors distinguer, dans la lignée de l'approche néo-institutionnelle, les institutions (cognitives, coercitives, normatives) qui correspondent aux « règles du jeu », aux « habitudes de penser » et les organisations institutionnelles qui produisent ces règles. L'idée que nous avançons, consiste à dire que les conventions présentes dans les entreprises trouvent leur légitimité au sein de l'entreprise, mais également dans les organisations institutionnelles publiques et privées¹⁵.

¹⁵ Une application de cette idée concerne le temps de travail qui est une composante de la convention d'effort. Une des sources de la légitimité du temps de travail est la loi sur les 35 heures (organisation institutionnelle

Schéma n°3 : Sources de la légitimité des conventions



La théorie des conventions permet également d'introduire la notion de confiance, car une des raisons qui explique que les conventions perdurent est la confiance interpersonnelle.

2.3 La confiance comme un fondement des conventions et d'une vision du contrôle renouvelée

Comme nous l'avons montré, le contrôle est généralement associé à la défiance vis à vis du comportement de l'autre. Dans la logique de défiance, l'individu ne fait pas confiance à la parole de l'autre. Pour Baudry (1999) deux formes de coordination sont alors envisageables

coercitive publique), mais le MEDEF (organisation institutionnelle normative privée), qui est une autre source de légitimité, conteste cette loi selon le principe de productivité. Les entreprises ont également des principes de légitimité qui peuvent être différents (on travaille plus de 35 heures dans une start-up ou si son entreprise est en difficulté).

pour tenter de lever l'incertitude lorsqu'un contrat explicite est incomplet, d'une part une stratégie de contrôle, d'autre part une stratégie de calcul fondé sur un contrat implicite.

Une autre logique consisterait à fonder le contrôle sur la confiance. Etymologiquement le mot « confiance » est dérivé du latin classique « *confidentia* » (confiance), d'abord « *confiance* » (13^e s.), il a été adapté d'après le vocalisme de l'ancien français « *fiance* » (fier). Le mot désigne le fait de croire avec assurance, de se fier à quelque chose ou à quelqu'un.

Mais comme le rappelle Baudry (1999) il ne s'agit pas d'une confiance "naïve". Cet auteur parle plutôt de confiance "raisonnable", c'est-à-dire une hypothèse sur une conduite future assez sûre pour que l'on fonde sur elle l'action pratique (Simmel, 1987).

La confiance dont nous parlons est la confiance interpersonnelle, qui correspond à la confiance personnelle des acteurs. Dans le cas de la relation banque-entreprise, la banque sait que le client "entreprise" ne trichera pas car elle connaît le chef d'entreprise, elle traite avec lui depuis longtemps ; dans le cas de la relation banque-employés, les cadres connaissent leurs employés et savent que l'on peut ou non leur faire confiance. Le salarié qui a fait ses preuves peut accéder à plus de responsabilités avec une confiance plus grande de la part de la banque. La confiance est donc construite dans le cours de l'interaction.

Bidault et Jarillo (1995) définissent la confiance comme le sentiment que l'autre partie va se comporter de façon conforme à nos intérêts. Faire confiance revient à faire l'hypothèse que l'autre partie aura une conduite honnête dans la transaction en cours, ce qui au passage ne signifie pas qu'il y a jugement sur l'honnêteté d'ensemble de la personne, mais seulement sur la confiance relative à la transaction concernée.

Koenig et Van Wijk (1992) considèrent la confiance comme une anticipation d'un comportement acceptable que le partenaire (celui en qui la confiance est placée) se sent contraint d'adopter. Cette approche de la confiance a reçu beaucoup d'attention en économie avec Arrow (1974) qui pense que confiance permet d'éviter les complications dans les relations ; Williamson (1985) pour qui la confiance est la présomption que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme (au sens de manque d'honnêteté) ; Bradach et Eccles (1989) qui présentent la confiance comme un moyen de neutraliser l'opportunisme.

Pour Bidault et Jarillo (1995) ces auteurs mettent l'accent sur l'équité comme fondement de la confiance, ce qui donne clairement une dimension morale. Cette valeur est ainsi nécessaire à des relations harmonieuses entre agents engagés dans des transactions économiques, c'est aussi le premier sens de la confiance comme « confiance morale ».

Mais le manque d'honnêteté de l'autre partie (employés, clients) n'est pas la seule cause possible d'un comportement qui irait à l'encontre des intérêts de la banque. Il peut également s'agir d'un manque de « compétences ». Un directeur de banque peut avoir confiance envers ses chargés de clientèle qu'il présume ne pas être malhonnêtes, mais il n'a pas forcément confiance en leurs compétences pour traiter tel ou tel dossier plus complexe. Cette autre dimension de la confiance est une anticipation que l'autre partie a les compétences requises

pour exercer les tâches spécifiques à la transaction convenue, cette seconde dimension est qualifiée par Bidault et Jarillo (1995) de « confiance technique ». Mais la confiance technique implique également, selon ces auteurs, à côté du « savoir-faire », le « savoir être », c'est-à-dire la capacité qu'a l'individu à adopter un comportement adapté à la transaction. Bidault et Jarillo (1995, p.113) définissent alors la confiance comme « (...) *la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre va agir, y compris face à des circonstances imprévues, en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables.* ».

Cette confiance interpersonnelle concerne donc les relations de proximité entre les individus, cette relation reflète une anticipation des intentions ou des compétences de l'autre partie, il ne s'agit pas d'une confiance liée à l'existence de règles formelles.

La convention qui se définit comme un accord socialement élaboré permettant de régir les comportements, accord qui repose sur des attentes réciproques, est fondée, en grande partie¹⁶, sur la confiance. Les conventions permettent aux acteurs de procéder à leurs transactions sans être dérangés par des calculs fastidieux.

L'étude des relations interpersonnelles se prolonge par l'analyse des réseaux, la confiance dans les membres d'un même réseau s'apparente alors à la confiance interpersonnelle (Baudry,1999). Ainsi, même si l'on ne connaît pas un individu en particulier, on lui fait confiance, car il appartient à la même communauté.

3. Le cas du contrôle interne du risque de crédit dans quatre grandes banques françaises

Nos conclusions font suite à un travail de recherche que nous avons mené dans deux banques adhérentes à l'AFB (Association Française des Banques) et deux banques mutualistes de janvier 1999 à décembre 1999 (Heem, 2000-a et -b), étude qui a été précédée par une étude de cas exploratoire.

La distinction faite par Knight (1921) entre le risque et l'incertitude, c'est-à-dire l'incertitude susceptible ou non d'être objectivée de façon à relever d'un calcul de probabilité nous a permis de distinguer deux secteurs en matière de risque de crédits, l'un qualifié par (Rivaud-Danset, 1995), de « banque à l'engagement », l'autre qualifié de « banque à l'acte ». Cette distinction se retrouve également chez d'autres auteurs, Nakhla (1997) parle d'activité à prescription faible, Gentil (1987) de secteur à risque intégré, Touati-Amar (1996) de relation à l'acte pour ce premier secteur qui connaît un environnement relativement stable. Pour l'autre secteur que l'on pourrait qualifier d'incertain (qui est difficilement probabilisable), ces auteurs

¹⁶ La convention ne repose pas uniquement sur la confiance, pour Leibenstein (1987), la convention d'effort est respectée car les individus ont peur d'être exclus du groupe (idée de sanction).

parlent d'activité à faible prescription (Nakhla, 1997), de secteur à risque géré (Gentil, 1987), de relation d'engagement (Touati-Amar, 1996).

Cette distinction permet de montrer que suivant les secteurs, le contrôle doit être différent et que c'est principalement dans le secteur qualifié d'incertain qu'il faut découvrir et appliquer de nouveaux modes de contrôle.

Les activités à « risques intégrés » ou relations à l'acte : un contrôle direct avec des « règles contraintes et des « règles contrats »

Dans ce type d'activité qui concerne principalement les prêts à la consommation, les crédits-bails et certains prêts immobiliers aux particuliers, il est exclu toute compréhension personnalisée au profit d'une information standardisée sur le client en terme de calcul de probabilité. Ce secteur s'appuie sur des instruments ayant une validité générale et qui sont imposés par les établissements de crédit à tous les clients. Comme l'indique Touati-Amar (1996), les clients sont contraints de présenter leur demande de financement conformément à des règles fixées à l'avance et systématiques, ce qui fait la singularité de la demande d'un client est jugé comme non pertinent. La banque ne cherche pas à faire confiance à un client pris de manière individuelle, mais elle se base sur une prévision du risque selon le profil statistique correspondant au demandeur. Elle calcule une probabilité de défaillance à partir de l'observation des fréquences empiriques d'événements similaires qui sont survenus dans le passé. Toute situation est alors considérée comme prévisible.

Dans ce secteur bancaire on retrouve l'idée d'opportunisme des clients et des employés qui vont saisir toute occasion à leur profit. Dans cet univers de défiance, le meilleur moyen que les banques ont trouvé pour coordonner les relations avec leurs employés et leurs clients, est la règle sanction et le contrat. La règle sanction pour les employés qui ne respectent pas les principes d'octroi de crédit, et des contrats qui prévoient les niveaux de vente à atteindre. Pour sa relation avec ses clients du secteur à risque géré, la banque fixe des contrats qui définissent des normes de solvabilité.

Mais certaines activités de crédit peuvent être considérées comme représentant un caractère unique, l'évolution et le suivi des dossiers deviennent alors un exercice de jugement.

Les activités à « risques gérés » ou les relations d'engagement : la coordination par les « règles conventions »

Dans ce cas, le jugement est l'affaire d'experts. Chaque événement est traité dans son unicité, cette relation est considérée par la banque comme un « engagement ». La notion de crédit

retrouve son sens premier de « *credere* » qui veut dire croire ou confiance qu'inspire quelqu'un, en l'occurrence le client.

La relation d'engagement est obtenue par la coordination des comportements en fonction d'une liste d'états possibles qui sont gérés durant la vie de l'affaire, états qui ne sont pas à priori prévisibles (Touati-Amar, 1996). C'est bien l'imprévisibilité de tous les « états de la nature » qui fait que cet environnement est qualifié d'incertain.

Dans cette activité à prescription faible, la banque engage avec son client un processus de compréhension mutuelle qui a pour objet la compréhension des besoins du client. Cette compréhension et confiance mutuelle permettent à la banque d'accéder à des informations, concernant les spécificités de l'activité professionnelle de l'entreprise. Cette acquisition d'informations donne à la banque les moyens de développer une expertise, c'est-à-dire un savoir-faire de l'activité en question.

La particularité de l'activité d'engagement est qu'il est impossible de déterminer une probabilité de faillite d'un client « professionnel » et « entreprise » à partir des informations brutes¹⁷. Il est alors nécessaire de donner un sens à cette information, il faut par exemple juger de la faisabilité du chiffre d'affaires qui dans les petites entreprises dépend en partie des capacités du chef d'entreprise, mais également d'étudier l'évolution prévue du marché sur lequel il se positionne. Les garanties doivent également être évaluées. L'information doit être interprétée dans le futur, il faut analyser les aléas qui peuvent modifier la rentabilité de l'entreprise, le chargé de clientèle doit cerner les motivations et les compétences du client¹⁸.

Dans ce secteur, le savoir-faire des chargés de clientèle est difficilement « codifiable », d'ailleurs les outils sont surtout du type « aide à la décision » et non prescriptifs. Par ailleurs la prise en compte des spécificités régionales et des choix stratégiques de la banque est indispensable. Cette différence entre le secteur à risque intégré et celui à risque géré fait dire à Nakhla et al. (1994) qu'il y a bien deux logiques, une de la prescription et une autre de l'apprentissage.

La forte interprétation des informations par le chargé de clientèle fait bien évidemment naître un risque, qui selon nous est encadré par les conventions. En effet, un exploitant peut chercher à maximiser sa production au détriment de la maîtrise des risques en émettant artificiellement des jugements positifs pour faire accepter ses dossiers par ses supérieurs. Mais, le contrôle direct s'applique difficilement du fait de la forte interprétation des informations et de la nécessaire délégation à accorder aux commerciaux pour augmenter la réactivité de la banque. Il faut donc contrôler différemment c'est-à-dire contrôler plutôt les comportements que les

¹⁷ Pour Lebraty et Teller (1994), le diagnostic financier doit reposer sur une analyse critique de l'information comptable tant il est vrai que l'activité d'une entreprise est toujours saisie au travers de prismes déformants.

¹⁸ Comme l'indiquent Gensse et Topsacalian (1999), l'analyse des états financiers de l'entreprise n'a de sens que s'il est tenu compte de l'environnement dans lequel elle évolue et de ses caractéristiques managériales.

résultats (coordonner les comportements grâce aux conventions). Dans la même idée, Honoré (1998) précise qu'il n'est possible de contrôler le comportement du chargé de clientèle qu'en lui donnant une obligation de moyens, en effet, lui donner une obligation de résultat supposerait, soit que la démarche est infaillible, soit de le laisser libre de choisir sa méthode d'analyse.

Il existe donc bien deux risques, qui sont encadrés par des conventions. Celui du client entreprise qui peut cacher des informations sur sa situation réelle (qui est encadré par les conventions de financement¹⁹), et celui des chargés de clientèle qui peuvent cacher des informations sur les situations des clients (qui est encadré par les conventions d'effort).

Les caractéristiques des conventions présentes dans le secteur à risque géré

Il est a présent nécessaire de vérifier les caractéristiques de la convention (situation d'incertitude, attente réciproque, rationalisation, mimétisme).

- La convention résout une situation d'incertitude dans laquelle sont placés la banque, ses employés, ses clients.

Nous avons démontré qu'une situation d'incertitude existait dans le secteur à risques gérés.

- La solution conventionnelle permet de sortir de l'incertitude.

Les employés des banques savent quel est leur rôle en matière d'évaluation et de contrôle des risques. La convention donne au salarié une solution systématique qui correspond à des attentes réciproques, par exemple la banque attend de ses chargés de clientèle un certain niveau de prise de risque, et les chargés de clientèle attendent de ne pas être sanctionnés si les résultats en terme de production sont faibles. Dans le cadre de la relation banque entreprise, les attentes du banquier portent sur l'honnêteté du client dans la communication de ses informations financières, celles du client sur un soutien de la banque en cas de difficulté.

- Chaque agent se conforme à la convention par mimétisme

L'appartenance au corps social, au savoir collectif implique cette conformité. Ne pas agir selon la convention serait alors inacceptable vis-à-vis du groupe, l'individu serait considéré comme incompetent et exclu, car il serait considéré comme dangereux pour la stabilité du groupe.

¹⁹ Des économistes comme Dorothée Rivaud-Danset et Robert Salais (1992) ont démontré qu'il existe des conventions de financement qui lient les entreprises aux banques. Ces conventions reposent sur un processus de compréhension et de connaissance mutuelle qui engendre la confiance et permet de surmonter l'incertitude initiale.

De même, une entreprise qui tricherait sur ses documents comptables court le risque de ne plus avoir de crédit.

Chaque employé de la banque va assurer ce qu'on attend de lui car il sait que les autres en font de même. Ainsi, en se conformant à la convention, les individus (personnels de la banque ou entreprises) limitent leurs risques.

- Les conventions sont basées sur des principes de rationalisation

Dans le secteur à risque géré les conventions d'effort portent principalement sur la maîtrise des risques. L'idée véhiculée dans ces banques concerne le fait que ces établissements sont très vulnérables et que la maîtrise des risques est une nécessité. Il est également transmis l'idée que le contrôle des risques concerne tous les échelons de la hiérarchie, de l'employé au directeur de la banque.

Il est intéressant de résumer les éléments qui entrent en jeu dans la détermination de la typologie des deux secteurs, c'est l'objet du tableau ci dessous.

Tableau n°1 : Les éléments qui entrent en considération dans la détermination des deux secteurs

	Secteur à risque « intégré »	Secteur à risque « géré »
Produits actuellement concernés	Crédits à encours faible et risque probabilisable (prêts à la consommation, crédit-bail).	Crédits à encours fort et à risque non probabilisable (certains prêts immobiliers aux particuliers, prêts aux professionnels, prêts aux entreprises).
Relation de la banque vis-à-vis du client	Relation à l'acte	Relation d'engagement (le client a un projet et la banque s'engage dans un suivi).
Degré de prescription	Fort	Faible

Incertitude concernant l'environnement	Faible	Forte
	Secteur à risque « intégré »	Secteur à risque « géré »
Incertitude concernant le comportement des chargés de clientèle	Faible : - Les informations sont standardisées et demandent peu d'interprétations - Il existe des outils prescriptifs	Forte : - Les informations sont interprétées - Présence d'informations qualitatives qui peuvent être en partie occultées - Les outils ne sont pas prescriptifs
Compétences du chargé de clientèle	Faibles	Expert (multiplicité des savoirs de type économique, de gestion, fiscaux, psychologiques).
Apprentissage	Faible	Fort
Sources d'information sur la clientèle	- Documents officiels	- Documents officiels - Documents internes - Visites dans l'entreprise
Interprétation de l'information	Faible	Forte
Système d'information	Centralisé (les informations remontent au sommet)	Décentralisé, permettant l'accès à l'information, favorisant l'apprentissage.
Disponibilité de l'information en interne	Information difficilement accessible	Information facilement accessible avec présence d'historiques
Relation avec la clientèle	- Standardisée - Relation de court terme fondée sur la méfiance et l'existence de contrats	- Personnalisée - Relation de long terme fondée sur la confiance et l'existence de conventions
Contrôle ex-ante et ex-post du client	- Analyse simple à l'aide d'outils - Sûretés personnelles et réelles - Surveillance ponctuelle du	- Analyse poussée (analyse du marché, visites dans l'entreprise...) - Sûretés personnelles et réelles - Surveillance régulière du client

	client	(documents comptables, visites dans l'entreprise...)
--	--------	--

Cette distinction de deux secteurs, correspond selon nous à deux « **milieux de production** ». En effet comme nous l'avons montré, chaque secteur regroupe un ensemble d'objets (système informatiques...), de règles contraintes, règles contrats et règles conventions qui forme un milieu de production. Ce milieu correspond à tout ce qui entoure les individus qui travaillent dans les banques, il définit le contexte de production.

A un type de secteur correspond une manière de produire, d'évaluer, de sanctionner. Dans le secteur à risque intégré, on utilise des systèmes d'information qui prescrivent la décision. Un bon employé est celui qui vend beaucoup (ce qui est valorisé), la coordination s'effectue alors principalement sur la base de contrats qui précisent le maximum de choses (objectifs...).

Cette idée est proche des travaux de Salais et Storper (1993). En effet, ces auteurs proposent un modèle fondé sur l'existence de « mondes » de production qui même s'il a pour limite de « figer » des mondes qui sont pourtant en perpétuel mouvement, permet d'analyser les modèles de production des firmes. Ces auteurs retiennent l'idée qu'il existe quatre mondes possibles de production suivant les caractéristiques de l'offre et de la demande, chaque monde est régulé par un mode de coordination spécifique, et cette régulation est le fait de conventions, dont l'existence est propre à chacun des mondes. Les conventions sont des savoirs partagés par les personnes qui se situent dans un monde à un instant donné, concernant les compétences légitimes et les comportements à adopter pour soi et pour les autres. Ainsi, si l'on change de monde, on change de système d'attentes réciproques concernant les comportements des autres. Ces conventions (attentes réciproques) existent au sein de la banque entre la banque et ses employés, mais également à l'extérieur de la banque entre la banque et ses clients (Heem, 2001).

La différence entre notre approche et celle de Salais et Storper (1993) vient du fait que nous ne pensons pas que les « milieux de production » nécessitent d'appréhender l'entreprise comme un collectif animé par des valeurs communes. Pour Biencourt et al. (2001) dans les réflexions de Salais et Storper (1993) la description de l'entreprise correspond à un collectif conduit par des valeurs normatives. Même si nous pensons que les conventions reposent sur des règles de justification, le saut vers le concept de valeurs consensuelles fait disparaître l'individu derrière des forces culturelles qui le dépasse. L'apport du concept de convention en sciences de gestion est justement de se situer à un niveau mésosocial qui correspond largement au concept d'embeddedness de Granovetter (1985).

Comme nous l'avons démontré, dans cette nouvelle conception du contrôle interne qui est l'affaire de tous, la théorie des conventions nous apporte une base théorique nouvelle²⁰. Elle explique tout d'abord que l'incertitude qui existe dans la relation entre la banque et ses clients, mais également entre la banque et ses employés, ne conduit pas nécessairement à des comportements opportunistes.

L'approche par les conventions permet alors d'analyser la relation que la banque entretient avec ses clients et ses employés comme une relation de confiance. Cette relation ne se réduit plus à la notion de réputation développée par la théorie de l'agence, réputation qui comme le précise Eber (2001) fait référence à une diffusion d'information très large (tous les acteurs), alors que la confiance repose sur des informations et des évaluations privées.

La nouvelle conception du contrôle interne dans le secteur à risque géré met en avant, la nécessaire autonomie qui doit être donnée aux individus. Mais, si l'on reprend le sens premier du mot autonomie, cela signifie « qui se régit par ses propres lois », or comme le rappelle Everaere (2001), ce qui est envisageable pour la vie en société (vivre de manière indépendante) ne l'est pas pour la vie en entreprise, dans laquelle les nécessités d'interaction et les contraintes d'interdépendance sont beaucoup plus fortes, qu'à l'échelle de la société. Il est évident que l'autonomie donnée au personnel présent dans le secteur à risque géré est du type « espace discrétionnaire » (de Terssac et Maggi, 1996), l'autonomie-indépendance n'ayant pas sa place. L'autonomie présente dans les banques, repose donc sur des attentes réciproques (conventions) qui sont, en grande partie, fondées sur la confiance interpersonnelle.

²⁰ Nous avons adopté dans notre démonstration une approche qui tente de faire des conventions une forme instrumentale ou une structure analytique permettant d'observer le réel. Nous avons ainsi « chaussé les lunettes » contractualistes et conventionnalistes pour étudier l'évolution du contrôle interne dans les banques.

BIBLIOGRAPHIE

Allouche J., Huault I. (1998), Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles, *Finance Contrôle Stratégie*, n°2, juin, 5-31.

Antony R.N., Govindarajan V., (1995), *Management Control Systems*, 8^e ed, Irwin, Chicago.

Arrow K.J. (1974), *The Limits of Organization*, Norton & Company, New York.

Barreau J. (1999), Contrôle et autonomie des salariés, analyse historique, théorique et pratique, *10^e Congrès de l'AGRH*, 103-109.

Batifoulier P. (2001), *Théorie des conventions*, Economica.

Batifoulier P. et Larquier G. (2001), La convention en théorie des jeux, in Batifoulier P. *Théorie des conventions*, Economica, 99-126.

Baudry B. (1999), Incertitude et confiance : une réflexion sur les logiques de coordination dans la relation d'emploi, in Thuderoz C, Mangematin V., Harrisson D., *La confiance, approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Editeur, 237-259.

Bensedrine J., Demil B. (1998), L'approche néo-institutionnelle des organisations, in Laroche H. et Nioche J-P, *Repenser la stratégie*, Vuibert, 85-110.

Berger P. et Luckmann T. (1967), *The Social Construction of Reality*, New York, Anchor, Traduction française : La construction sociale de la réalité, Méridiens Klincksieck, 1989.

Bescos P.L., Dobler P., Mendoza-Martinez C., Naulleau G. (1991), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, Paris.

Bidault F., Jarillo J.C. (1995), La confiance dans les transactions économiques, in Bidault F., Gomez P.Y., Marion G. (eds.), *Confiance, entreprise et société*, Editions Eska, Paris, 109-123.

Biencourt O., Chaserant C., Rebérioux A. (2001), L'économie des conventions : l'affirmation d'un programme de recherche, in Batifoulier P., *Théorie des conventions*, 193-218.

- Bishop W.G. (1991), Internal Control – Wat's That ?, *Internal Auditor*, vol.40, n°3, 117-123.
- Boltanski L., Thévenot L. (1987), *De la justification, Les économies de la grandeur*, PUF, Paris.
- Bonnet M., Zardet V. (1999), Arbitrage entre autonomie et contrôle, cas d'expérimentation de la méthode de la délégation concertée, *10^e Congrès de l'AGRH*, 15-170.
- Bouquin H. (1997), *Le contrôle de gestion*, Gestion PUF, Paris.
- Bradach J.L., Eccles R.G. (1989), Price, Authority and Trust : From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, vol. 15, 97-118.
- Burlaud A., Malo J.L. (1988), Les organisations complexes : un défi aux méthodes traditionnelles du contrôle de gestion, *Revue Française de Comptabilité*, Février, 58-64.
- Cassou P.H. (1997), Pourquoi un nouveau règlement ?, *Banque Stratégie*, n°140, juillet-août, 2-3.
- Caudal J-P (1997), Maîtriser les risques de crédit, *Banque Stratégie*, n°140, juillet-août, 20-22.
- Charkham J.P. (1995), Internal Control and the Cadbury Committee, *Managerial Auditing Journal*, vol.10, n°6, 1-6.
- Coppers&Lybrand (1997), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil.
- Dupuy Y., Rolland M. (1991), *Manuel de contrôle de gestion*, Dunod, Paris.
- Eber N. (2001), Les relations bancaires de long terme : une revue de la littérature, *Revue d'Economie Politique*, vol. 111, no.2, mars avril, 195-246.
- Erschler J., Thuriot C. (1992), Approche par contraintes pour l'aide aux décisions d'ordonnancement, in Terssac G. de et Dubois P., *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cépaduès Editions, Toulouse, 249-266.

Everaere C. (2001), l'autonomie dans le travail : portée et limites, *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août , 5-26

Favereau O. (1989), Marchés internes, marchés externes, *Revue économique*, vol.40, n°2, mars, 273-328.

Favereau O. (1997), L'incomplétude n'est pas un problème c'est la solution, in Reynaud B. (Ed.), *Les limites de la rationalité, les figures du collectif*, Paris, 219-233.

Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.

Gensse P., Topsacalian P. (1999), *Ingénierie financière*, Economica, Paris.

Gentil G. (1987), *Informatisation et emploi. La transformation du métier de banquier. Incidence de l'informatisation des tâches administratives sur l'emploi bancaire*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris Dauphine.

Gomez P.Y. et Marion G. (1997), *Dossier : la théorie des conventions en pratique, introduction*, *Revue Française de Gestion*, n°112, Janvier –Février, 60-63.

Gomez P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, Inter Editions.

Granovetter M. (1985), Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, November, 481-510.

Harrison J.S. (1996), It's Time to Revisit Internal Control and Avoid Crises, *Texas Banking*, vol. 85, n°3, p.24.

Hatch M.J. (1997), *Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press.

Heem G. (2001), Une approche conventionnaliste de l'évolution du contrôle interne, *Revue Française de Gestion*, n°134, Juin-Juillet-Août 2001, 38-46.

Heem G. (2000-a), *Le contrôle interne du risque de crédit bancaire*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice – Sophia Antipolis, décembre.

Heem G. (2000-b), Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises ?, *Comptabilité Contrôle Audit*, décembre, 43-55.

Heem G. (1998), Pré-provisionnement des créances et performance des banques françaises, *XIXe Congrès de l'AFC*, mai, 959-971.

Heem G. (1997), Les défis lancés aux banques françaises à l'aube du 21^e siècle, *Revue du Financier*, n°113, décembre, 8-12.

Honoré L. (1998), Systèmes de contrainte, systèmes disciplinaires et décision face au risque. Le comportement du chargé d'affaires comme déterminant fondamental du risque de la banque, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N°3, Septembre, 85-106.

Huault I. (1998), Embeddedness et théorie de l'entreprise, autour des travaux de Mark Granovetter, *Gérer et comprendre, Annales des mines*, Juin, 73-86.

Isaac H. (2002), Paradoxes et conventions, in *Paradoxes et Organisation*, sous la direction de Josserand E. et Perret V., Ellipses, à paraître.

Isaac H. (1996), *Les codes de déontologie, outil de gestion de la qualité dans les services professionnels*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Jarniou P. (1981), *L'entreprise comme système politique*, PUF.

Keynes J.M. (1936), *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Mac Millan.

Keynes J.M. (1921), *A Treatise on Probability*, Mac Millan.

Knight F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company.

Koenig C., Van Wijk G. (1992), Alliances interentreprises : le rôle de la confiance, in Noël A. (éd.), *Perspectives en management stratégique*, Tome 1, Economica, Paris, 305-327.

Langevin P. (1995), Contrôle et théories économiques des organisations, *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, FNEGE, 34-78.

Lebraty J., Teller R. (1994), *Ingénierie du diagnostic global d'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.

Leibenstein H. (1987), *Inside The Firm : The Inefficiency of Hierarchy*, Cambridge Harvard University Press.

Leibenstein H. (1982), The Prisoners' Dilemma in the Invisible Hand : An Analysis of Intrafirm Productivity, *American Economic Review*, 72, 92-97.

Leibenstein H. (1976), *Beyond Economic Man, A new Foundation for Microeconomics*, Cambridge Harvard University Press.

Leonard S. (1995), The Internal Control Debate, *Accountancy*, vol. 115, n°1222, 74-75.

Lewis D.K. (1969), *Convention : A Philosophical Study*, Harvard University Press, Cambridge.

Mathy C. (2000), *La régulation hospitalière*, Economica - Médica Editions.

Mikol A. (1998), *Le contrôle interne*, Que sais-je, PUF, Paris.

Montmorillon B. (1999), Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise, in G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21^e siècle*, Economica, 171-198.

Nakhla M. (1997), Décentralisations de l'organisation. Quelle stratégie pour gérer les risques-crédits ?, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 41-50.

Nakhla M., Sardas JC. (1994), De la sélection des clients à l'organisation des activités bancaires, *Banque stratégie*, 106, 12-16.

North D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press.

Orléan A. (1989), Pour une approche cognitive des conventions économiques, *Revue Economique*, n°2, mars, 241-272.

Ouchi W. (1980), Markets, Bureaucraties and Clans, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n°1, 129-141.

- Powell W.W., Di Maggio P.J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.
- Rivaud-Danset D. (1995), Le rationnement du crédit et l'incertitude, *Revue d'économie politique*, vol 105, n°2, mars-avril, 223-247.
- Rivaud-Danset D. et Salais R (1992), Les conventions de financement des entreprises. Premières approches théorique et empirique, *Revue Française d'Economie*, vol.7, n°4, Automne, 81-120.
- Salais R. (1989), L'analyse économique des conventions du travail, *Revue Economique*, n°2, mars, 199-240.
- Salais R. et Storper M. (1993), *Les mondes de production, Enquête sur l'identité économique de la France*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, Paris.
- Schein E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey Bass.
- Scott R.W., Richard W., Meyer R.W. (1994), *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, Sage Publications.
- Simmel G. (1987), *Philosophie de l'argent*, Paris, PUF.
- Simon H.A. (1982), *Models of Bounded Rationality*, The MIT Press, Cambridge.
- Singh M. (1995), It's Time to Revisit Internal Control, *US Banker*, vol 105, n°11, p.92.
- Teller R. (1999), *Le contrôle de gestion, Pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Editions management et société, Caen.
- Terssac G. de (1992), *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris.
- Terssac G. de, Maggi B. (1996), Autonomie et conception, in Terssac G. de et Friedberg E., *Coopération et conception*, Octares Editions, Toulouse, 243-266.
- Tolstoï L. (1872), *La guerre et la paix*, Livre quatrième, Editions rencontre, 1961.

Touati-Amar N. (1996), *Modes de rationalisation et processus d'apprentissage au sein des organisations. Réflexions à partir d'études de cas en milieu bancaire*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Veblen T. (1899), *The Theory of Leisure Class : An Economic Study of Institutions*, Random House, traduction française : *Théorie de la classe de loisirs*, Gallimard, 1970.

Weirich T.R. (1991), Accounting, Auditing, and the Internal Control Concerns in the Banking Crisis, *Journal of Bank Accounting & Auditing*, vol.4, n°4, 13-17.

Williamson O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Macmillan, The Free Press, New York.