

L'analyse des mécanismes conventionnels de la coordination intraorganisationnelle : Le cas du processus de production d'un crédit immobilier

Lamarque Eric

Université Montesquieu Bordeaux IV

Pole universitaire de sciences de gestion, IRGO

PUSG - UFR 403, Bâtiment C - 4ème étage

35, avenue Abadie, 33100 BORDEAUX

lamarque@u-bordeaux4.fr

Maymo Vincent

Université Montesquieu Bordeaux IV

Pole universitaire de sciences de gestion, IRGO

PUSG - UFR 403, Bâtiment C - 4ème étage

35, avenue Abadie, 33100 BORDEAUX

Résumé

La coordination est avec l'avantage compétitif et le contrôle un des trois vecteurs de la stratégie d'entreprise. Elle est, dans certains cas, considérée à l'origine même de l'avantage concurrentiel d'une organisation. Elle permet une réduction des délais, une meilleure efficacité, une meilleure qualité sans augmentation automatique des coûts. L'objectif de la recherche est donc de repérer les mécanismes et les régularités permettant d'assurer une meilleure coordination dans les organisations. L'approche conventionnelle constitue un de ces mécanismes. Elle est mobilisée dans le cas d'un processus de production particulier, le crédit immobilier, au sein d'établissements financiers de grande taille avec des structures très décentralisées. Deux études de cas ont été menées afin d'identifier, dans une logique abductive, l'existence de conventions dans ce processus en mobilisant une grille de lecture théorique. Différentes conventions ont été identifiées au cours de cette recherche. Seuls les résultats de l'une d'entre elles, la convention de délai, sont présentés. Cette dernière apparaît déterminante dans une perspective d'efficacité. De façon à illustrer le travail d'opérationnalisation que nous avons mené, les critères d'identification conventionnels seront mobilisés pour détailler cette convention. Enfin nous confirmons l'idée que, parfois, la convention constitue le seul mécanisme de coordination à l'œuvre. Dans ce cas, un dysfonctionnement conventionnel entraîne une inefficacité générale du processus.

Mots clés : coordination, convention, processus, efficacité.

« Dans la plupart des circonstances, la qualité de la coordination est le facteur crucial de la pérennité de l'organisation ». Cette phrase de Barnard (1938, p.256) est pleinement d'actualité dans une période de globalisation et de concurrence renouvelée où les entreprises préparent leur devenir. Les changements environnementaux, et les adaptations organisationnelles qu'ils induisent, confortent le sentiment de complexité et de désordre. Avec le temps et la croissance de leur taille, les organisations se structurent en services, départements, directions, filiales, holding et les acteurs ont une tendance naturelle à se replier sur eux-mêmes, leurs équipes ou leur structure en perdant de vue l'objectif général et fondamental de l'entreprise dans son ensemble. Lawrence et Lorsch (1967) soulignent la dialectique entretenue entre la spécialisation des rôles et son corollaire, la coordination.

Ces premières références pourraient laisser croire que la question de la coordination est un peu ancienne et assez peu novatrice. Plusieurs interventions au sein de différents groupes bancaires ainsi que des entretiens menés auprès d'autres entreprises de secteurs comme le transport aérien, l'automobile ou l'informatique montrent que le sujet est devenu hautement stratégique. Pour beaucoup d'acteurs, et au regard de nos investigations, de nouveaux leviers de performance et de compétitivité sont recherchés au sein même des organisations, dans ses compétences et dans les liens que l'on peut établir entre elles. Alors que les questions organisationnelles sont longtemps apparues comme de simples problèmes de mise en œuvre des stratégies, de plus en plus d'entreprises considèrent que réside dans ces questions la source même de leur avantage concurrentiel. La coordination apparaît ainsi comme un vecteur de création de valeur si elle assure la cohérence des actions locales avec les objectifs globaux. En effet, si les spécificités locales (tant au sens géographique qu'organisationnel) sont essentielles à la dynamique d'une entreprise, l'efficacité globale se construit dans leurs interactions.

Pour de nombreux auteurs, les vecteurs de la coordination sont principalement les managers et les dirigeants (Barnard, 1938 ; Mintzberg, 1978 ; Fama, 1980). Or il existe aujourd'hui un déficit d'outil d'analyse et de gestion de la coordination, à la fois au niveau des concepts théoriques mais aussi sur le plan managérial. L'interaction est une condition essentielle de l'efficacité de l'entreprise que le manager cherche à maîtriser.

L'objectif de la recherche était donc de repérer les mécanismes et les régularités permettant d'assurer une meilleure coordination au sein des organisations. Ainsi, le premier point abordera la problématique générale de la coordination et cherchera à montrer en quoi les entreprises

bancaires constituent un terrain privilégié d'investigation. Le deuxième se focalisera sur un mécanisme particulier favorisant cette coordination, les conventions et les modalités de leur identification. Cette partie a pour principal objectif d'opérationnaliser ce concept afin d'en permettre son utilisation comme outil d'investigation mais également dans une perspective managériale. Le troisième point détaillera les aspects méthodologiques et les conditions de la recherche. Le dernier point sera consacré à la présentation et à la discussion autour d'un des résultats de cette recherche¹.

1. LA PROBLEMATIQUE GENERALE DE LA COORDINATION : LE CAS DES ENTREPRISES BANCAIRES

Après avoir rappelé les principaux enjeux et les principales difficultés liés à l'analyse de la coordination (1.1), on s'attachera à montrer en quoi les entreprises bancaires constituent un terrain privilégié de recherche par rapport à cette problématique (1.2).

1.1. LES DIMENSIONS DU CONCEPT DE COORDINATION

La coordination est de ces questions classiques qui trouvent une actualité pratique dans les mutations organisationnelles en cours. On l'a vu, cette question préoccupait déjà les fondateurs du management. Elle anime les débats en contrôle (March et Simon, 1964 ; Mintzberg, 1978 ; Ouchi, 1979). Elle est toujours d'actualité avec l'émergence d'un courant intitulé « théories de la coordination » (Malone, Crowston, 1994 ; Crowston et alii, 2004), les travaux de Heath et Staudenmayer (2000) ou encore la série de travaux de Gittel (2000 ; 2001 ; 2002 ; 2004) trouvant des applications en marketing, en ressources humaines et bien sûr en organisation.

Le champ théorique de la coordination offre une pluralité d'angles d'analyse. Les théories sont nombreuses à aborder cette question : théories des contrats, de la culture, du contrôle, de la coopération, de la technologie... Chaque corpus apporte un regard prismatique : certaines théories supposent que la coordination se manifeste par l'émergence d'une communauté ; d'autres, les théories des contrats par exemple, justifient les défaillances de la coordination par les volontés libérées de rares individus opportunistes. Toutes ces théories proposent une

¹ Les recherches menées par les auteurs ont abouti à une série de résultats qu'il est impossible de présenter en totalité dans cette communication. Le choix du résultat présenté ici sera justifié à la fin de la troisième partie.

définition (tableau 1) mais cherchent aussi des solutions visant à améliorer l'efficacité de la coordination.

Tableau 1 : Quelques définitions de la coordination

AUTEUR(S)	DEFINITION
Georgopoulos, Mann (1962, p.273)	« La coordination représente dans quelle mesure les différentes parties interdépendantes d'une organisation fonctionnent d'après les besoins et les exigences des autres parties de l'organisation, et du système dans son ensemble »
March, Simon (1964, p.27)	« Le problème de l'arrangement des systèmes de signalisation entre des activités interdépendantes est le problème de coordination ».
Thompson (1967, p.55)	« Dans une situation d'interdépendance, l'action concertée vient par le biais de la coordination. »
Van de Ven et alii (1976, p. 322)	« La coordination signifie l'intégration ou la mise en place de liens entre différentes parties d'une organisation pour accomplir un ensemble collectif de tâches. »
Cheng (1983, p.156)	« La coordination est définie comme le niveau de cohérence et de régularité logique existant entre les activités des membres d'une organisation. »
Malone, Crowston (1994, p.90)	« La coordination correspond au management des dépendances entre des activités. »
Young et al. (1998, p.1215)	« La coordination a été définie comme l'activité consciente d'assemblage et de synchronisation de différents efforts dans le travail afin qu'ils fonctionnent en harmonie pour atteindre les objectifs organisationnels. »
Tsai (2002, p.180)	« La coordination organisationnelle renvoie à l'intégration ou l'établissement de liens entre les différentes parties de l'organisation. »
Schermerhorn et al. (2003, p.229)	« La coordination est l'ensemble des mécanismes qu'utilise une organisation pour relier les actions de ses unités de manière cohérente. »

Source : Adapté de Plé (2006)

La coordination, c'est à la fois l'action que le coordonnateur veut imposer et l'action effective des éléments à coordonner. Le décalage entre la coordination prescrite et la coordination effective pose alors un problème de maîtrise. Coordonner, c'est mettre en ordre des éléments de façon à créer une cohérence entre eux. La coordination est alors une capacité, une compétence des acteurs qui la mettent en œuvre. La coordination apparaît même comme l'action unificatrice de l'entreprise (Dyer, Syngh 1998). Elle crée du lien entre les spécialités en intégrant des savoirs et des actions disparates au niveau organisationnel. L'approche par la coordination se focalise sur l'interaction : à la fois sur les éléments coordonnés et sur le mouvement dont procède cet ordre. Cette perspective singulière requiert une grille de lecture spécifique pour analyser la coordination dans ses permanences et ses changements afin d'essayer de la maîtriser.

De plus, la coordination traite des phénomènes humains dans leur relation à l'environnement. Cet environnement est avant tout concret pour l'acteur. Il est fait d'hommes et d'objets, d'actions porteuses de sens. Mais cet environnement est aussi la représentation que s'en fait l'acteur. Cette

représentation n'est pas neutre : elle est un savoir construit socialement sur la base des expériences individuelles et collectives.

L'analyse des différentes définitions et des travaux a permis de dégager deux grandes dimensions de la coordination :

- La dimension sociotechnique, tout d'abord, étudie la coordination des actions. Elle tient compte de la possibilité d'autonomie et de la complexité qui en procède. Les ressources mobilisées pour structurer l'action sont elles aussi prises en compte : des technologies et des hommes. La situation de coordination agence ces éléments dans une recherche d'efficacité. Ces ressources, pour structurantes qu'elles soient, n'assurent pas en l'état une coordination efficace. Elles sont engagées et ajustées dans l'interaction par les ressources humaines.

- La dimension cognitive, ensuite, car une telle appropriation relève d'un travail préalable sur les représentations. La représentation se définit comme un système d'interprétation et d'organisation des conduites et des communications. Elle intègre les connaissances stockées, leur dynamique cognitive et comportementale et la rationalité des acteurs. Les acteurs ne subissent pas toujours passivement le régime de coordination qu'ils contribuent à construire. Leurs connaissances évoluent dans la dynamique individu - collectif. Les expériences cognitives et comportementales enrichissent le stock commun de connaissances et, réciproquement, ces connaissances donnent sens aux expériences. Ces nouveaux savoirs redéfinissent les plans d'action et la rationalité de l'acteur.

Ces deux dimensions sociotechniques et cognitives sont agencées, dans l'entreprise, en cohérence avec les finalités poursuivies. La coordination vise alors l'atteinte d'objectifs d'efficacité financière et organisationnelle, de coopération entre les acteurs : réduction des coûts et des risques, amélioration de l'efficacité commerciale et des délais, etc. Ces objectifs, nombreux dans les grandes entreprises, sont sélectionnés dans un processus de production de normes : lorsqu'ils sont reconnus normaux, ils font référence dans l'organisation et permettent l'évaluation des comportements et des décisions.

La cohérence devient la clé de voûte de l'adaptation organisationnelle. Elle augmente avec les liaisons transverses et les caractéristiques communes entre les lignes d'activité (Dosi, Teece et Winter, 1990). Cette question de cohérence relève dans la littérature managériale d'une problématique de pilotage des acteurs et de leurs activités dans une perspective coordinatrice

(Simons, 1995). Ce pilotage oriente l'attention sur les régularités qui caractérisent ces interactions telles les conventions.

1.2. LA PROBLEMATIQUE SPECIFIQUE DES ENTREPRISES BANCAIRES

Le secteur bancaire français illustre bien un des premiers constats fait dès le départ : les stratégies se banalisent ; le modèle de la banque universelle s'impose de manière très largement dominante ; les clients ne font plus réellement de distinctions entre les principaux établissements. Dès lors, la plupart des experts et des acteurs donnent à l'efficacité organisationnelle une place centrale dans leurs réflexions. Autrement dit, proposer les mêmes produits ou services que les concurrents mais dans des conditions de qualité, de délai et de sécurité supérieures avec des niveaux de coût identiques voire inférieurs. Ces trois caractéristiques constituent aujourd'hui des sources potentielles de différenciation trouvant leur origine dans les dispositifs organisationnels mis en place.

L'observation directe de plusieurs banques conforte dans l'idée que les problèmes de coordination sont à l'origine de plusieurs dysfonctionnements. Deux situations sont symptomatiques de la difficulté à coordonner les différentes entités d'une organisation bancaire : les relations front office / back office et les stratégies d'approche globale de la clientèle².

- Les relations back office / front office : L'analyse comparée des discours des chargés d'affaires et des responsables d'agences avec ceux des services du siège, en gestion des crédits ou des moyens de paiement, pour ne citer que ceux-là, montre un décalage persistant et parfois même une certaine incompréhension mutuelle. Ce décalage tient tout d'abord à la disparité des objectifs assignés généralement à chacun des services. Les fronts office sont évalués sur leur performance commerciale, sur la quantité de produits ou d'encours générés. Même si la tendance récente est à l'introduction d'indicateurs qualitatifs ou de rentabilité, les objectifs quantitatifs de volume de ventes sont toujours la règle (bien que s'en défendent les dirigeants de ces institutions). Les derniers plans stratégiques des principaux établissements français font d'ailleurs une place assez large au développement de leur base de clientèle.

² Les stratégies de distribution multicanaux posent également des problèmes de coordination entre les canaux. Mais les problèmes sont un peu différents des deux autres aspects que nous traitons ici. Cela a été particulièrement mis en évidence dans une période où plusieurs établissements ont entrepris l'écriture (ou la réécriture) et la cartographie de leurs processus internes, tant opérationnels que fonctionnels.

De leur côté, les back office se voient assigner des objectifs liés à la mise en œuvre de contrôles de conformité et de contrôles de risques associés à la production du front office. Ces dernières années ils ont particulièrement été sollicités pour la mise en place du dispositif de contrôle interne (CRBF 97-02), du dispositif de lutte antiblanchiment (CRBF 2002-01) et plus récemment la mise en œuvre de la réforme de Bâle 2 avec la nécessaire gestion des risques opérationnels. S'ils apparaissent souvent comme des contraintes aux yeux des exploitants, ils n'en restent pas moins des acteurs incontournables dans la mesure où ils seront de plus en plus les garants de la conformité juridique et réglementaire des décisions (y compris commerciales) des établissements. Cette différence d'objectif est à l'origine de bien des difficultés de coordinations. Celles-ci s'observent notamment dans l'instruction des dossiers de crédit (une des raisons du choix de notre terrain d'étude). Dans un contexte de concurrence très élevé, si le taux reste un argument de poids, le délai de réponse constitue aussi un atout majeur. Or l'allongement de ces délais et le non respect par le back office du délai de réponse sont symptomatiques des difficultés, et même d'un déficit de relations.

- Les stratégies d'approche globale de la clientèle : Vouloir développer des ventes croisées suppose de coordonner l'offre entre plusieurs grandes lignes de métier et, à l'intérieur d'une même ligne, entre plusieurs filiales et/ou filières. C'est à ce niveau que les effets d'une spécialisation accrue des entités sur un domaine spécifique les avaient conduites à se replier sur leur logique propre et à rechercher leur seule performance y compris au détriment de l'ensemble. Les établissements engagés dans ces stratégies ont bien compris qu'il fallait casser cette logique et cet état d'esprit pour accroître le niveau de coordination pour diffuser un autre état d'esprit au sein de l'organisation. Si la création de valeur est toujours possible au niveau de chacune des entités, créer un supplément de valeur est possible en combinant les activités.

Dans ce contexte, les établissements cherchent à déterminer le meilleur moyen d'offrir une prestation globale. La coordination ne doit plus simplement s'opérer entre des services ou des filiales mais implique la collaboration entre grands métiers d'un établissement, ce qui rajoute un niveau de complexité supplémentaire³.

³ L'organisation que l'on observe chez la plupart des acteurs est un découpage en grandes lignes de métiers (trois ou quatre en général) : banque de détail, banque d'investissement et de financement, gestion d'actif. A l'intérieur de ces lignes on retrouve des filiales et des découpages en filière avec une vocation bien précise (épargne salariale, immobilier).

Ces situations justifient le choix de ce secteur et de quelques établissements comme terrain d'étude de la coordination et de ses dysfonctionnements. Le problème posé est celui de l'intégration des activités au sein d'un même métier (coordination « amont - aval ») et entre plusieurs métiers (coordination horizontale). L'enjeu est de « décompartmenter » la banque, de supprimer le clivage entre les métiers administratifs et commerciaux, de créer des logiques communes orientées vers le service au client. Par ailleurs, à plusieurs reprises, nous avons pu constater que, comme dans d'autres organisations, les comportements humains et des capacités cognitives limitées étaient à l'origine d'un grand nombre de difficultés.

2. L'INTERET D'UNE APPROCHE CONVENTIONNELLE DE LA COORDINATION

L'étude de la coordination implique le recours à un concept possédant les dimensions sociotechniques et surtout cognitives évoquées précédemment. Après avoir argumenté le choix de l'approche conventionnaliste (2.1) on établira une grille de lecture de ce concept (2.2).

2.1. DEFINITION ET JUSTIFICATION DU RECOURS A CETTE APPROCHE

La coordination s'exprime dans la dualité contrôle - autonomie (Reynaud, 1989). Des régularités existent au travers des règles produites par l'organisation. Mais si ces régularités s'autonomisent, si elles adaptent et anticipent les décisions du sommet, elles sont susceptibles de s'accompagner de dysfonctionnements. Afin de les piloter et de s'assurer de leur conformité aux objectifs stratégiques, il faut les identifier dans les interactions.

Nombres de concepts traitent de ces régularités : c'est le cas des routines, des normes, des habitus, théories de l'action, etc. Le concept de convention, que l'on peut attribuer à Lewis (1969 ; 1972)⁴, englobe ces régularités et les enrichit par la prise en compte des conditions de leur sélection. L'identification des régularités effectives dans les interactions suppose l'identification du mécanisme de sélection de ces régularités, mécanisme qui est conventionnel. Les règles autonomes qui assurent la coordination sont adoptées par convention. Elles acquièrent le statut de conventions au cours de leur adoption par les acteurs de l'entreprise.

⁴ Il convient de noter que Keynes (1936) ou encore Schelling (1960) avaient déjà souligné, en économie, l'intérêt de ce concept. Avec Keynes (1936) et Lewis (1969), la convention agit sur les représentations avant d'agir sur les comportements.

Une première définition du concept est dès à présent nécessaire. « *Les conventions sont des règles souvent implicites et toujours marquées du sceau d'un certain arbitraire, en ce sens que la coordination aurait pu se réaliser sur un autre accord, tout aussi performant.* » (Favereau, 1999, p.57)⁵. Les conventions sont des régularités dans les comportements et les croyances et qui se caractérisent par des conditions de suivi spécifiques. Ce concept a été mobilisé largement en France autour d'un courant baptisé « théorie des conventions ». Il est aussi largement mobilisé par des auteurs comme Peyton Young (1993 ; 1996 ; 1998), Kreps (1990) en théorie des jeux, Aoki (1994) en contrôle, Douglas (1987) en anthropologie.

Ce qui importe avant tout dans la sélection des conventions, c'est l'accord, davantage que le contenu de la règle. Ce sont des vecteurs d'informations : elles régulent la coordination cognitive des activités en situation d'incertitude et permettent l'évaluation et le jugement. Elles mettent en relation des éléments sociotechniques et cognitifs. « *Le problème central auquel se consacre la théorie des conventions est donc celui de la coordination dans l'organisation productive* » (Montmorillon, 1999, p. 175). La théorie des conventions met l'accent sur les conséquences conflictuelles de l'organisation sociale et donc la nécessité de les gérer, de les canaliser, de les maîtriser. Un pilotage par les conventions porte autant sur la dimension normative que cognitive de la coordination (Douglas, 1989).

Les conventions canalisent la valeur dans l'organisation en assurant une coordination des actions. Lorsque l'individu adhère aux conventions, la question opportuniste ne se pose plus. Pour celui qui adhère, elles constituent un mécanisme d'assurance contre le risque de non-coordination : elles focalisent les attentes et les comportements d'une part, et stabilisent l'interprétation d'autre part. Elles fournissent un cadre formalisé pour l'action (Eymard-Duvernay, Thévenot, 1985), répondent à des questions pratiques (Orléan, 1989), et impliquent une conformité jamais mécanique (Salais, Baverez, Reynaud, 1986). Elles prescrivent le comportement pertinent pour assurer la coordination : lorsque les acteurs ont besoin de se coordonner, ils se conforment aux règles admises conventionnellement. Elles interviennent donc comme mécanisme de sélection des comportements. En ce sens, la théorie des conventions constitue un cadre conceptuel susceptible d'améliorer la compréhension qu'ont les acteurs des processus d'actions collectives dans lesquels ils sont engagés. Sur ce point, Aoki (1994) souligne la nécessité de l'intégration des

⁵ Cette définition est retenue à ce niveau d'analyse, non parce qu'elle est fondatrice ou parce qu'elle fait référence, mais parce qu'elle rend compte de deux qualités conventionnelles : la régularité et l'arbitraire.

conventions par les salariés car c'est sous cette condition que l'autonomie et la délégation peuvent être octroyées. Le mécanisme d'ajustement conventionnel canalise la valeur et stabilise les interprétations.

L'enjeu de la réflexion sur les conventions est de formuler un cadre d'analyse de la coordination fondé sur la diversité des modes d'action. Les conventions orientent les actions vers une finalité qui leur est propre et qui est également partagée par des conventions moins générales. Ces régularités ne sont pas totalement implicites puisqu'elles peuvent être énoncées, décrites ou dénoncées. Autrement dit, les conventions fournissent des critères de jugement pour évaluer l'efficacité des actions. L'importance des conventions dans l'action organisée, et donc dans l'entreprise, pose la question d'un management des et par les conventions. Comprises comme des systèmes de règles et de mesure qui ordonnent les acteurs, elles sont des outils de gestion et de gouvernement (Gomez, 1994). Les conventions informent les acteurs sur la nature des comportements conformes en situations. Or les comportements prescrits par les conventions peuvent dévier des attentes du sommet stratégique. La connaissance et la maîtrise des conventions renvoient alors à une problématique de pilotage : pourrait-on faire des conventions un outil de pilotage ?

2.2. L'IDENTIFICATION DES CONVENTIONS

La connaissance de toutes les conventions n'est pas nécessaire. La connaissance pertinente s'attachera aux conventions présentant un risque (opportunité ou menace) en termes de coût, de relationnel, de délai, de risque opérationnel..., des critères satisfaisants pour tous selon le contexte de son organisation. Les conventions sont efficaces avant toute chose lorsqu'elles permettent d'assurer la coordination. Elles sont ensuite efficaces lorsqu'elles sont cohérentes avec les objectifs de l'entreprise.

L'axiomatique de Lewis (1969) constitue une base d'explicitation du concept de convention. Une telle définition, bien qu'elle fasse référence dans le courant conventionnaliste, se situe à un niveau de généralité philosophique qui rend son utilisation par le chercheur difficile en l'état. Aussi a-t-elle fait l'objet d'interprétations nombreuses. Le chercheur en gestion, désireux d'identifier et d'analyser des formes conventionnelles dans l'entreprise, ne dispose que de figures idéal-typiques pré-formatées comme les conventions d'effort, de qualité ou de financement. Des essais d'opérationnalisation ont été proposés pour accéder à la singularité des formes

conventionnelles, notamment au travers du concept de cité (Boltanski, Thévenot, 1991). En sciences de gestion, Gomez (1994) s'inscrit dans la lignée de Lewis et complète son axiomatique par deux critères : situation d'incertitude et procédure de résolution stable.

Toutefois, tous ces travaux n'offrent que peu de possibilité d'application concrète du concept pour le management et en particulier pour le pilotage des processus. Pour reprendre le cas de Gomez (1994), l'héritage lewissien le conduit à retenir une approche dynamique des conventions qui ne permet pas leur identification lors d'un audit des processus. Afin d'opérationnaliser le concept de convention, des critères d'identification ont été établis sur la base d'une trentaine de définitions faisant référence dans le courant : sept critères sont sélectionnés (tableau 2) et identifient le contexte, le contenu et le suivi.

Tableau 2 : Les critères associés à une convention

Critère	Pré opérationnalisation des critères
Interaction	La réalisation d'une tâche dépend de l'action de plusieurs acteurs ou objets. L'interaction se caractérise par la co-action de deux acteurs, hommes ou objets pour la réalisation d'une tâche.
Situation incertaine	Les évènements futurs ne sont pas probabilisables. L'absence de procédure ou de règles formelles (gammes opératoires, modes d'emplois...) Les acteurs justifient leur action par les « <i>c'est comme ça</i> ».
Récurrence	Action qui se reproduit, qui se répète. On l'oppose à l'action originale ou unique : c'est par exemple le cas d'une affaire représentative en termes de volume de crédit ; ce dossier suivra alors un processus de validation <i>ad hoc</i> .
Repère	L'action conventionnelle est remarquable : parce qu'elle est foyer de convergence, parce qu'elle donne sens à des objets qui servent d'étalon pour le jugement La convention s'accompagne d'une échelle de mesure pour l'évaluation des actions. Le repère permet d'évaluer l'action en fonction de ce qui est jugé régulier, conforme, normal.
Procédures de choix arbitraire	L'acte rationnel est celui qui suit la convention : La convention est « indifférente » et potentiellement inefficace. Il existe au moins une alternative envisageable. : son existence suffit à valider le critère. La recherche d'alternative repose sur le calcul, l'intuition ou l'imagination.
Absence de menace	L'absence de menace explicite est identifiée lorsqu'aucune mesure coercitive ne contraint les acteurs à suivre la régularité, ou à suivre une alternative.
Le conformisme	L'acteur reproduit l'action des autres joueurs sans se poser la question de son efficacité. La question du pourquoi de l'action ne se pose pas ; les acteurs suivent la pratique conventionnelle parce que les autres font de même. La convention est suivie par le plus grand nombre en référence à des signaux qui informent de son caractère universel.

- le contexte : La convention se développe dans un contexte d'interaction marqué par l'incertitude sur la coordination en dehors de la convention. La multiplication des interactions, critère de récurrence, est nécessaire à l'instauration de la convention dans une population.

- le contenu : La convention, comme repère pour l'action, est porteuse d'information. Elle est arbitraire et coordonne les comportements plutôt que le contenu même de la convention ; elle est donc potentiellement sous optimale en elle-même, mais a déjà une valeur parce qu'elle permet la coordination.

- le suivi : La sélection des conventions apparaît davantage être un accident historiques et situés que comme le résultat d'une rationalité objective. Les acteurs adoptent une convention, par conformisme et sans avoir besoin de menaces pour y souscrire.

Cette grille de lecture est mobilisée dans le cas bancaire pour proposer une lecture opérationnelle d'éléments concrets.

3. METHODOLOGIE ET CONDITIONS DE LA RECHERCHE

La méthodologie a reposé sur une logique abductive fondée sur deux études de cas. Dans un premier temps on détaillera la démarche (3.1) puis les cas seront présentés (3.2.).

3.1. LA DEMARCHE

La théorie des conventions partage avec les travaux de la nouvelle sociologie économique l'acceptation de l'encastrement des relations dans les institutions historiques, culturelles ou sociales. En outre, parce qu'elle tient compte du politique et des jeux d'acteurs dans son approche dynamique, elle est compatible avec les théories sur les comportements stratégiques. Comme ces théories, elle « *oblige à chercher dans le contexte organisationnel la rationalité de l'acteur et à comprendre le construit organisationnel dans le vécu des acteurs.* » (Crozier, Friedberg, 1977, p.57). L'identification d'une convention nécessite une représentation de l'activité qui rende compte des conditions réelles de son apparition, du contexte, du contenu de l'activité et de son enchevêtrement au sein d'un processus plus vaste. L'identification pourra porter, pour des niveaux moins généraux de conventions, sur la tâche. La place privilégiée du chercheur dans l'organisation favorise alors l'acquisition, dans l'interaction et dans le temps, d'une proximité du terrain, d'un sens des données.

Cette recherche s'inscrit donc dans la lignée développée en sciences de gestion notamment par Yin (1989) dite de l'étude de cas. « *Une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel, surtout lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évident.* » (Yin, 1994). Cette stratégie de

recherche mobilise des sources de données multiples : documents, données historiques chiffrées, observation directe, observation participante et entretiens. La collecte des données doit permettre d'identifier, dans les faits, des critères d'identification des conventions.

La stratégie retenue, comme la sélection du terrain, est cohérente avec le cadre conceptuel. Construit par abduction, il suppose qu'il est possible d'identifier des conventions dans les entreprises. La grille de lecture conventionnelle permet alors l'accès aux coordinations effectives. Le modèle d'observation adopté est participant : le chercheur adopte un point de vue interne à la différence des observations non participantes, dans lesquelles le chercheur opte pour une perspective externe. L'enjeu est l'élaboration d'un modèle de fonctionnement du système étudié. Le chercheur est présent dans l'organisation, pendant une période de temps au cours de laquelle il va observer des activités et des processus. Cette observation du terrain resitue l'acteur dans son décor familier, permet de voir la façon dont il ajuste ses actions en situation et dont il réagit aux imprévus.

Plusieurs formes d'observation participante sont envisageables : directe, comme observateur ou cachée. L'approche dissimulée consiste à tenir secrète l'objectif et la posture du chercheur⁶ tout en prenant place sur le terrain parmi les observés. Le chercheur adapte sa stratégie d'entrée au terrain de recherche et trouve les moyens d'être là où il a besoin d'être. Pour cela, il s'implique dans l'entreprise en optant pour ce qu'Arnaud (2003) qualifie de « *Camouflage par acculturation* ». Cette approche du terrain est connue dans la littérature au travers de nombreux qualificatifs : covert method, covert research, covert participant observation, disguishes, spy en anglosaxon et dissimulée, camouflée, en France. Si en France, Linhart (1978) est un des premiers à mobiliser cette méthode pour l'observation dans l'entreprise, cette approche est portée en débat notamment par Holdaway (1982) dans les organisations policières et par Bulmer (1982). Ils évoquent l'intérêt d'un recours à l'approche dissimulée en introduisant la question morale de l'éthique du chercheur. Cette méthode, ou plutôt ces méthodes⁷, présentent des avantages certains et sont cohérentes avec l'étude des conventions mais comportent aussi quelques limites rappelées ci-après. Elle permet notamment la collecte de plusieurs sources de preuve permettant ainsi d'améliorer la validité complémentaire entre ces sources.

⁶ Le statut de chercheur était connu des acteurs mais il intervenait dans un cadre autre que celui d'une recherche officielle. La posture était donc dissimulée mais non le statut.

⁷ On peut parler de ces méthodes dans la mesure où l'approche d'un chercheur dissimulé sous le masque d'un consultant est différente en termes de degré d'affichage de la recherche (Arnaud, 2003).

Avantages	Limites
Accès terrains protégés Accès à des informations non troublées par l'intervention du chercheur (révélation des tabous, des non dits, restitution de la dynamique du réel...) Liberté dans collecte données Profondeur analyse	Communication ouverte (pendant et après) Ethique du chercheur à contrôler

Dans la triangulation des données, des sources multiples de preuves convergent (Jicks, 1979 ; Eisenhardt, 1989). Les données collectées sont organisées dans une logique de triangulation « within method » (Jicks, 1979). La formalisation méthodologique est un élément clé de l'opérationnalisation de la grille de lecture conventionnelle. Les données primaires sont complétées par des données secondaires externes (ouvrages et revues professionnels, thèses et mémoires de stages) et internes (collectées au cours de l'observation). Cela se justifie par la pratique de certains chercheurs, notamment Weick, qui vont jusqu'à construire leur recherche sur la seule base de données secondaires. Les données secondaires collectées dessinent un contexte pour les données primaires et les enrichissent.

3.2. PRESENTATION DES CAS

L'observation et le recueil des données ont été réalisés au sein de deux banques régionales dans des positions un peu différentes : la première observation, en position de participant complet, d'une durée de neuf mois était légitimée par une activité salariée à la direction des crédits de la BR1 ; la seconde observation était légitimée par une mission d'audit du processus crédit immobilier de la BR2.

Le travail de terrain s'est donc focalisé sur le processus⁸ « crédit immobilier ». Ce dernier constitue le moyen privilégié du développement et de la fidélisation du portefeuille client. Le volume important de dossiers traités confère à ce processus une régularité et une récurrence nécessaires au développement de conventions et à leur institutionnalisation.

La coordination est appréhendée d'une part en termes de définition des objectifs et d'autre part à partir de ses dimensions sociotechniques et humaines, ce qui est cohérent avec l'enjeu

⁸ Le processus est alors l'enchaînement d'actions que la banque va orienter vers la réalisation d'objectifs. Les processus sont conçus pour améliorer l'efficacité de la coordination. Orientés vers le client, ils conditionnent le pilotage des actions avec comme préoccupation la réduction des délais et des risques, et la mise à bas des baronnies locales.

d'opérationnalisation qui est recherché dans ce travail. L'étude des cas procède alors de deux démarches : une première consiste à rechercher des conventions à partir des critères d'efficacité (en généralité) ; une seconde consiste à rechercher des conventions à partir de l'identification des tâches du processus (en proximité).

Ce travail s'est réalisé avec trois types de données. Tout d'abord les observations ont été déterminantes. Elles ont été réalisées, dans une logique abductive, avec une grille de lecture composée essentiellement des critères évoqués dans le point 2.

Leur pré-opérationnalisation a permis d'avoir un référentiel unique pour caractériser les informations récoltées mais aussi pour analyser les entretiens. Lorsque ni l'objectif du chercheur, ni sa posture, ne sont dévoilés au interviewés, seuls des entretiens non directifs à caractère informels⁹ peuvent être menés. Ils se résumaient parfois à une seule question dans la mesure où, ne pouvant prendre des notes, il fallait les retranscrire immédiatement après leur réalisation.

Dans les deux cas on s'est efforcé de préserver un équilibre des observations et des entretiens entre les back office et le réseau. Notre position au sein du siège régional (où se situent les back office) n'a pas toujours facilité les contacts avec le réseau¹⁰. Enfin des données secondaires (comptes rendus de réunions, notes internes, articles de journaux internes) sont venues compléter les informations déjà recueillies.

Malgré la précision de la grille de lecture et la triangulation des sources de données il est difficile d'éliminer totalement la subjectivité du chercheur. Le fait de travailler à deux sur les données, ainsi que l'avis d'autres chercheurs dans le laboratoire travaillant également sur des processus bancaires, renforce la validité des conclusions. De plus cette validité a été renforcée par la comparaison des résultats des deux cas étudiés avec la même démarche et une grille de lecture commune.

4. RESULTATS ET DISCUSSION

L'efficacité de l'organisation bancaire dans sa relation au client devient déterminante de son efficacité globale. Il s'agit d'offrir un produit ou un service bancaire adapté aux spécificités du

⁹ Ils ne prenaient pas la forme d'un entretien conventionnel dans un bureau mais de discussion au moment de déjeuners ou de pauses.

¹⁰ En marge de réunion de travail impliquant back et front office, des entretiens ont été réalisés. La démarche « processus » menée par les établissements a permis ce genre de rencontre et était souvent l'occasion de confrontation entre les acteurs et un lieu d'observation privilégié.

client dans des conditions de délai, de relationnel, de prix, et de richesse de gammes, compétitifs. En outre, une bonne communication et une implication sont attendues. Les cas présentés ici ont été retenus à partir de l'analyse des objectifs d'efficacité. L'objectif de délai apparaît essentiel, au côté de la maîtrise des risques, dans l'enjeu de coordination du processus crédit immobilier. Ainsi, parmi l'ensemble des conventions identifiées dans le cadre du processus crédit immobilier, on se focalisera sur la convention de délai de façon à présenter précisément les critères que l'on peut y associer.

4.1. ANALYSE DU CONTEXTE

L'identification d'une convention générale de délai rend compte de la représentation que se font les acteurs bancaires d'un « travail bien fait » dans sa dimension temporelle. Elle permet aussi l'analyse des pratiques effectives en matière de délai. La question du bon délai s'inscrit dans la question plus vaste du jugement du travail bien fait, de la qualité de la production. Le délai est une source de mécontentement du client. En terme de pilotage, l'entreprise doit s'interroger sur la finalité de ses pratiques : le délai, bien que faisant l'objet d'une analyse, n'en est pas moins normal pour tous.

Les grandes directions fixent des normes de délai de telle sorte que les valeurs réelles soient jugées moyennes et que les valeurs à atteindre soient jugées excellentes.

Données d'entretiens :

Responsable Direction ou service (siège)	BR1	« On fixe les délais de façon à les améliorer. On ne veut pas décourager les troupes. C'est pour ça qu'on fixe une base raisonnable et des objectifs atteignables. On fait toujours comme ça. »
	BR2	« Le délai entre le rendez-vous agence et la réalisation du crédit est un facteur de succès. Nous savons que nous ne sommes pas les meilleurs dans ce domaine et nous cherchons à les améliorer sans cesse mais sans à coup »
Responsable instruction (back office)	BR1	« Je fixe toujours les objectifs de façon à pouvoir les dépasser de 20 %. Comme ça, quand le chef note, ça me réussit. » Remarque : propos tenu pour la fixation d'objectifs dans le cadre de l'animation de projet.
	BR2	« Mes équipes sont objectivées sur les délais de traitement des dossiers. Nous nous callons sur les normes du groupe en la matière même si les indicateurs retenus sont parfois contestables »
Conseiller agence	BR1	« Pour le client, on s'engage sur des délais tenables. Quand on déborde un peu, c'est pas trop grave, dans l'ensemble on arrive à les respecter. »
	BR2	« Lorsque j'annonce un délai à un client je prends une marge car je ne peux pas m'engager sur un délai fixe en raison des incertitudes liées au traitement par le siège »

L'observation converge pour souligner l'absence d'urgence des dossiers en dessous d'un certain délai :

Observation (back office)	BR1 et BR2	Les dossiers attendent sur les bureaux et dans les armoires d'être traités, que ce soit en agence ou au siège.
----------------------------------	------------	--

L'étude des données secondaires fournit des éléments de contextualisation intéressants, qu'ils émanent du contrôle qualité, ou qu'ils soient internes au service instructeur.

Donnée secondaire	BR1 (contrôle qualité et instruction)	- Le délai moyen pour réaliser un prêt immobilier loi Scrivener 2 objectif 30 jours maximum. Il est jugé en qualité lors des reportings mensuels et communiqué par le « baromètre qualité ». On peut reprendre le cas des lois Scrivener 2 : au lancement, en septembre 2003, le délai de production d'un dossier est de 49,3 jours. La grille d'évaluation des délais se compose de 5 catégories : mauvais (supérieur à 60 jours), plutôt mauvais (entre 50 et 60 jours), moyen (entre 41 et 50 jours), bien (entre 31 et 40 jours), excellent (inférieur ou égal à 30 jours). L'objectif est donc fixé à 30 jours maxi alors qu'en août 2004 le délai moyen est de 47,3 jours.
	BR2	- La grille des délais comporte 4 niveau : ultra rapide (moins de 20 jours) ; rapide (20-40 jours) ; en dépassement (40-60 jours) ; incident de traitement (plus de 60 jours). L'objectif est d'arriver à un traitement en 40 j maximum.

Ces trois sources de données conduisent à retenir le délai comme un contexte propice à l'existence d'une convention spécifique. Il est jugé normal par les acteurs qui ont conscience des enjeux commerciaux et réglementaires qu'il représente.

S'il existe un cadre légal réglementant l'instruction des dossiers (respect de la réglementation générale des crédits, respect des lois Scrivener et Neiertz, respect des règles de délégation), avec notamment des délais minimaux pour la délivrance de prêt et la rétractation, on peut toujours s'interroger sur le mode de fixation des délais. Or le mode de jugement de l'excellence, du bien ou du mal, reste arbitraire. Le jugement repose sur une pratique effective déjà établie et pas sur un idéal rationnel à atteindre. L'organisation accepte cette pratique et se donne seulement les moyens d'une réduction des délais, que ce soit dans ses discours ou dans ses actes.

4.2. IDENTIFICATION DES CRITERES ASSOCIES A L'EXISTENCE D'UNE CONVENTION

Le contexte analysé ci-dessus est susceptible d'abriter une convention de délai. La démarche conduit à renseigner les critères d'identification pour valider son existence. Il n'est pas possible de présenter ici l'ensemble des données qui ont servi à ce travail. On illustrera le travail pour un seul de ces critères : l'interaction sachant que tous les autres ont été évalués dans la même logique. Chacun des critères sera détaillé dans un tableau de synthèse :

Critère 1 : Interaction

Le délai acceptable procède des jugements et des actions communs à l'ensemble des acteurs du processus crédit immobilier. Le délai global pour chaque dossier pris individuellement est la somme des délais locaux. Des liens sont recherchés entre le niveau local et global : le délai global est déterminé par le temps de présence du dossier en agence, le temps de récupération de

l'ensemble des pièces, le temps de stockage, le temps d'instruction etc. Il dépend aussi des autres dossiers : il existe un phénomène d'agrégation des délais lié au stockage et au temps de production des autres dossiers. Chaque étape contribue à légitimer l'existence de délai.

Les entretiens :

Instructeur (back office)	BR1	<i>« Je vais te dire, c'est bien simple les délais. Nous on fait ce qu'on a à faire. Et puis tu vois l'armoire, on en a jusque là. Alors t'as le conseiller qui va mettre un mois à t'envoyer son dossier. »</i>
	BR2	<i>« les délais on ne se sent responsable que pour une petite partie, s'il y a du retard il commence en agence. Ensuite la mise en place ne dépend plus directement de nous et il peut y avoir de nouveau délais »</i>
Conseiller (agence)	BR1	<i>« Pour envoyer le dossier, il nous faut les pièces pour le financement, pour l'IARD, l'ADI, les pièces de la caution, les documents médicaux, les documents du projet immobilier. On nous demande de tout rassembler, de contrôler. Quand t'a eu le rendez vous, le dossier attend quelques temps sur le coin de la table. »</i>
	BR2	<i>« Nous savons très bien qu'il ne faut pas envoyer des dossiers incomplets car ils nous seront retournés aussi sec par l'instruction. Le bouclage final après la signature va prendre un certain temps car les clients ne se procurent pas rapidement les pièces »</i>

L'observation invite à renouveler ce constat :

Observation Back office	BR1	Les dossiers arrivent de façon récurrente avec le même délai à l'agence, sauf dans les cas anormaux : ils sont signalés systématiquement par une remarque d'un instructeur. L'expérience des commerciaux en agence est déterminante. Des personnes peu habituées à monter des dossiers « crédit immobilier » vont passer plus de temps dans leur bouclage ou bien vont envoyer des dossiers incomplets ou avec des documents non signés
	BR2	

L'étude des données secondaires :

Donnée secondaire (département Organisation du siège)	BR1	L'étude des délais du processus montre que pour chaque interaction, il y a des délais et un jugement possible sur la qualité du délai.
	BR2	Dans l'optimisation du processus « crédit immobilier » il paraît important de distinguer les dossiers en fonction de leur complexité. Notamment en fonction du niveau de garantie. Pour un dossier sans garantie particulière, le traitement doit obligatoirement être ultra rapide ; Pour une garantie financière (type caution), rapide ; pour une hypothèque, pas au-delà de 40 jours

D'une façon ou d'une autre, les comportements sont accumulateurs de délais de sorte qu'apparaît un délai structurel, perçu incompressible et lié aux mouvements. Chaque service dépend du travail mis en œuvre par les autres services. Dans sa dimension normative, le délai est alors un repère commun pour tous les services participant au processus. Il fait l'objet d'un jugement commun dans l'interaction fondé sur une intersubjectivité. L'ensemble des critères sont résumés dans le tableau 3 ci-après.

Au terme de cette démarche on peut énoncer la convention de délai : « Chacun fait son possible pour assurer la transformation de dossier qui lui incombe en un délai minimum. » Cette

convention peut paraître efficace a priori, mais elle ne tient pas compte des délais inhérents aux interactions entre acteurs. Elle illustre bien le problème de coordination énoncé dès le début de ce papier : la spécialisation des activités conduit à des cloisonnements qui font perdre de vue l'organisation dans son ensemble. La convention en place est donc un accord sur ce que les acteurs doivent mettre en œuvre individuellement pour que leur travail soit jugé satisfaisant. Cette convention de délai invite à une réflexion sur les modalités d'interaction entre les acteurs et entre les services. L'existence de stock est ici directement mise en cause ; elle pose la question du suivi logistique des dossiers tout au long du processus crédit immobilier, et des moyens mis en œuvre pour assurer l'efficacité de ces interactions.

Tableau 3 : Opérationnalisation des critères associés à la convention de délai

Critères :	Convention de délai
Interaction	Intersubjectivité du jugement : Dans sa dimension normative, le délai est alors un repère commun pour tous les services participant au processus. Il fait l'objet d'un jugement commun dans l'interaction fondé sur une intersubjectivité.
Incertitude	Absence de critères décisionnels : Les discours issus de deux points distincts du processus crédit immobilier convergent vers une incertitude sur le bon délai. Cette incertitude est renforcée par l'absence de formalisme, notamment l'absence de gamme opératoire. Ainsi, les acteurs ne disposent pas de critères décisionnels en dehors de la convention. Lorsque la convention n'est pas respectée, la hiérarchie intervient pour résorber la crise de coordination.
Récurrence	Caractère endogène aux interactions répétées : le jugement de qualité est porté tous les jours par les différents acteurs du processus. Toutefois, ce jugement n'est explicite que dans les situations critiques. Chaque demande de prêt fait l'objet d'un jugement du délai par le client et par les acteurs bancaires. Par exemple, lorsque le délai d'un dossier dépasse le délai normal, l'instructeur signale aux membres du service que le dossier dépasse les limites acceptables. Le jugement sur le délai est porté dans toutes les interactions d'où un caractère endogène aux interactions répétées
Le repère	Identification des situations critiques : Le délai acceptable sert de repère pour l'action. Parce qu'il est normal, les acteurs auront un comportement adapté à cette norme. Celle-ci permet en effet de juger de l'urgence. Ainsi, le problème de délai ne se pose qu'après des crises inter-service. L'urgence d'un nombre croissant de dossiers est révélatrice d'un défaut de repère commun entre le service instructeur et l'agence du réseau. Il existe un délai jugé normal qui permet de juger de sa qualité et d'identifier les situations critiques
Arbitraire	Existence d'alternatives : De nombreuses alternatives sont imaginables. Il en va ainsi de l'ordre de traitement des dossiers. Rien n'oblige les instructeurs à traiter les dossiers dans leur ordre d'arrivée. Ils distinguent parfois entre dossiers urgents et dossiers non urgents : c'est là une première alternative. Ils pourraient par exemple ne traiter que les dossiers du jour (solution tout aussi arbitraire) : ceux qui n'auraient pas été traités dans la journée seraient traités à une date ultérieure, date où il y aurait moins de dossiers entrants que de dossiers traitables ou encore traiter prioritairement, dans un but éducatif, les dossiers ayant été traités dans les meilleurs délais. Les délais ne sont pas fixés dans le meilleur des mondes possibles mais plutôt en fonction des expériences passées ou concurrentes.
Absence de menace	Décision délibérée il n'existe pas de sanction explicite obligeant les acteurs à se référer à cette norme de qualité. En effet, s'il existe une norme au niveau global, il n'existe pas d'impératifs locaux s'inscrivant dans cette perspective. Les acteurs ne sont donc jamais contraints d'ajuster leur travail aux délais. C'est une décision délibérée.
conformisme	Acceptabilité des délais. tous les acteurs bancaires jugent la qualité des délais sur la même base : le délai acceptable par tous

4.3. ELEMENTS DE DISCUSSION

La grille de lecture théorique nous a permis l'observation du processus crédit immobilier. Les conventions apparaissent clairement comme des facteurs favorisant la coordination et, dans certains cas, elles sont les seuls dispositifs qui permettent de l'assurer. En effet, en réalisant une comparaison entre les cas, l'identification de certains dysfonctionnements a pu être directement reliée à la remise en cause, au non respect ou même l'absence de certaines conventions. La pré-opérationnalisation des critères associés à une convention est donc une étape indispensable à une démarche d'opérationnalisation du concept lui-même. Sur le plan théorique, la validité de ce cadre d'analyse incite à regarder sa possible application managériale. Si l'on est encore assez loin d'en faire un outil de gestion à disposition des managers, il n'en demeure pas moins qu'il faut traduire ces aspects en éléments actionnables. Même si l'on reste dans des méthodes de management informelles, il faut donner aux managers des guides d'action et de comportement visant à favoriser l'émergence d'une convention là où elle n'existe pas. De même, quand elle existe et qu'elle n'est pas respectée, la relation d'autorité ne suffit sans doute pas à la faire appliquer.

Les dysfonctionnements sont en effet nombreux. Cela amène également à avancer quelques conclusions sur les banques en tant qu'organisations complexes. Dans un contexte de concurrence très élevé, si le taux reste un argument de poids, le délai de réponse constitue aussi un atout majeur. Or l'allongement de ces délais et le non respect par le back du délai de réponse sont symptomatiques des difficultés, et même d'un déficit, de relations. Cette situation révèle plusieurs lacunes de chaque côté. Du côté du front office tout d'abord, on constate une incompréhension et une exaspération croissante face aux documents et pièces officielles (et contrôlés comme tels) exigées par le back office pour évaluer et valider un dossier de crédit. Il en résulte souvent un manque de rigueur dans le montage des dossiers et donc des retards préjudiciables. Du côté du back office ensuite, on assiste à des réactions de censeurs sans chercher à aucun moment à proposer des solutions, réfléchir à des compromis ou aider le front à mieux fonctionner. De même, les back office sont parfois insuffisamment sensibilisés à la relation commerciale et n'ont pas consciences des difficultés qu'ils peuvent causer au front pour justifier les retards. Dans le cadre des relations de clientèle, les relations back / front doivent également être coordonnées. Ainsi, on a pu constater à plusieurs reprises une insatisfaction réelle

de certains clients après que ceux-ci aient été contactés directement par des sièges ou des filiales. Ces derniers leur avaient en effet tenu des discours assez différents de celui entendu en agence.

Au final, on a pu effectivement identifier une convention de délai partagée par tous et formalisée au niveau global par une norme de qualité. Le dysfonctionnement potentiel identifié ici est que le client peut ne pas partager la représentation des banquiers en matière de délai. Cela peut avoir un impact négatif sur l'image de la banque. Il existe de nombreuses perspectives de la qualité : satisfaction, image, risque, délai, régularité. Parmi ces repères de qualité, les délais occupent une place centrale : dans les discours des banquiers et dans les attentes exprimées par les clients. Les banquiers ont défini des échelles de satisfaction de la qualité à partir de leurs pratiques et non à partir des attentes des clients.

Dans l'optique relation client, le banquier interroge le client sur le délai qui serait déterminant du choix du client de souscrire un crédit pour un même taux. Un contrat de service qualité¹¹ est prévu entre la banque et le client : il vise l'imposition du respect des délais. Toutefois cela reste à l'état de projet. Les acteurs n'ont pas une représentation globale de l'activité et, en cela, ne tiennent pas compte des attentes du client. Ils concentrent leur attention sur leur tâche ou activité locale et ne la resituent pas dans son contexte global en prenant en compte les interactions, les transports etc. Chaque acteur est une interface du processus, il est intermédiaire entre deux acteurs et non entre deux stockages. Ce travail sur un délai cible (target timing) est aussi un travail sur les processus.

Le délai cible doit pouvoir se décomposer aux différents niveaux de l'organisation de façon à faire apparaître la contribution de chacun à la performance temporelle du processus. Ce « multilevel target timing » est une opérationnalisation envisageable des dysfonctionnements révélés par la convention de délai. L'étude des phénomènes concrets auxquels la convention est associée permet de saisir, tout au long du processus les activités chronophages. Le pilotage des délais relie les actions locales aux actions globales et invite à une réflexion systémique. Cette dernière doit notamment s'attacher à éliminer les stocks, redéfinir les modalités de prise de décisions et les règles de délégation. La convention de délai efficace, alternative à la convention en place, conduit à minimiser les délais compte tenu des contraintes prudentielles.

¹¹ Voir annexe le « contrat de service »

Si les délais sont satisfaisants pour les acteurs bancaires et notamment les services de production, il existe toutefois un temps au-delà duquel le délai de production du service est jugé insatisfaisant, au moins par le client. L'existence de goulots d'étranglement dans le processus explique pour partie les retards et les anomalies : le dossier passe l'essentiel de son temps de production dans les armoires de stockage des différents services ou dans les sacs de transport. L'orientation client prend le client comme juge de la qualité. Les délais, étalons - qualité dans le processus crédit immobilier, et également source importante d'insatisfaction de la part des clients, « devraient » donc être mesurés à cette aune.

Dysfonctionnement potentiel identifié	Recommandations
Le jugement de la qualité du délai n'est pas partagé par le client	Approche globale du délai => délai cible multiniveau (multilevel target timing)

Ces exemples de dysfonctionnement ont été plus flagrants dans un des cas. Sans pouvoir en tirer de conclusion généralisable, on a pu observer également, dans ce même cas, un manque de cohésion de l'équipe de direction, chacun des dirigeants ayant tendance à privilégier les résultats de son département sans prendre en compte la performance globale. Ce constat vient renforcer des éléments évoqués précédemment sur la nécessité d'une coordination au plus haut niveau si l'on souhaite que les équipes elles-mêmes puissent se coordonner. L'idée de l'existence d'un « terrain favorable » à l'émergence d'une convention s'en trouve renforcée et il est aussi du ressort du manager ou du dirigeant de favoriser l'apparition de ces conditions.

CONCLUSION

L'objectif de cette contribution était de repérer les mécanismes et les régularités permettant d'assurer une meilleure coordination dans les organisations. La mobilisation d'un cadre conceptuel permettant d'identifier des conventions au sein d'un processus de production constituait l'axe central envisagé. Les conventions se devaient d'expliquer, sinon de justifier la cohérence recherchée entre les dimensions de la coordination. Ceci a impliqué un travail d'opérationnalisation du concept de façon à pouvoir le documenter. Les résultats obtenus sur une série de convention au sein du processus « crédit immobilier » de deux banques ont montré la validité de ce cadre. Dans un deuxième temps on a pu observer, sans pour autant en proposer un

résultat définitif, l'influence de l'absence de convention partagée dans les problèmes de coordination au sein d'un processus. Quand les dispositifs de contrôle traditionnels ne fonctionnent pas, ou sont absents, l'émergence d'une convention constitue une alternative potentiellement efficace. Enfin, si la méthodologie d'observation présente des limites, elle apparaît toutefois comme la plus efficace pour observer ce type de mécanisme informel. Une présence au sein de l'organisation, au plus près des acteurs est absolument nécessaire de façon à se faire oublier en tant que chercheur ce qui est la clé pour obtenir des informations de bonne qualité. Le tableau ci-dessous synthétise le potentiel de l'approche :

	Avantages	Limites
Théorique	Adapté à analyse des coordinations effectives	N'intègre pas en l'état la dynamique des conventions
Méthodologique	Limitation des biais	Retour sur terrain, communication ouverte
Empirique	Esquisse d'un audit des conventions pour le pilotage	Généralisation à d'autres organisations que les banques régionales ; Mobilisation avec approche ouverte

Le cas bancaire relève les travers de la bureaucratie. Un pilotage à base de convention vise précisément un travail sur les « rouages » organisationnels. L'enjeu devient d'agir sur les conventions dans leur construction et dans leur diffusion pour maîtriser les conditions de flexibilité, décentralisation,... et rendre le management effectif plus cohérent avec les objectifs assignés aux organisations et à la coordination. L'action sur les conventions apparaît déterminant dans l'évolution vers un modèle post-bureaucratique (management participatif, moins de hiérarchie,...).

Finalement, la question qui se pose aux managers est de savoir comment favoriser l'émergence d'une convention. Peuvent-elles devenir un outil de management actionnable délibérément ? Quelle attitude doit-il adopter lui-même et vis-à-vis des autres dirigeants pour assurer son application ? Autant de questions soulevées qui appellent des approfondissements de façon à pouvoir offrir dans le futur un nouvel outil de gestion pour les entreprises.

RÉFÉRENCES

- Aoki, M. (1994), Sur certains aspects des conventions dans l'entreprise in *Analyse économique des conventions*, PUF, p. 305-330
 Arnaud, G. (2003), L'observation directe en milieu organisationnel: position du chercheur et impact sur l'élaboration d'une étude de cas, *Revue Sciences de Gestion* 39 , 89-106.

- Argyris, C. (1993), *Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* traduit de *Knowledge do Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, 2003, Dunod, 330p.
- Barnard, C. (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press, 334 p.
- Boltanski, L. ; Thévenot, L. (1991), *De la justification: les économies de la grandeur*, Gallimard NRF, essais, 483 p.
- Bulmer, M. (1982), When is disguises justified? Alternative to covert participant research, *qualitative sociology* p. 251-264.
- Cheng, J.L.C. (1983), Interdependence and coordination in organizations : a role system analysis, *Academy of Management Journal*, vol.26-1, p.156-162.
- Crozier M., Friedberg E. (1977) *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, éditions du seuil, 437p.
- Crowston, K.; Rubleske, J.; Howison, J. (2004), Coordination theory : a ten-year restrospective, Earlier draft to be published in Zhang P., Galetta D. 2006, *Human Computer interaction and management information systems: foundations*, M.E. Sharpe Inc, <http://crowston.syr.edu/papers/coord2004.pdf>
- Douglas, M. (1989), *Comment pensent les institutions*, traduction de "How institutions think", MAUSS la découverte, 180 p.
- Dosi, G. ; Teece, D. et Winter, S. (1990), Les frontières des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, *Revue d'économie industrielle*, 1er trimestre, n°51, p.238-254.
- Dyer, J.H. et Singh, H. (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, vol.23, n°4, p.660-680.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building theory from case study research, *Academy of management review*, vol.14, n°4, p. 532-550.
- Fama, E. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, Vol.88, n°2, p.288-306.
- Favereau, O. (1999), L'économie des conventions et le constructivisme en économie dans GRASCE *Entre systémique et complexité, chemin faisant...* Mélanges en hommage à Jean Louis Le Moigne » PUF 1999 328 p., PUF, p.47-61.
- Georgopoulos, B.S. et Mann, F.S. (1962) *The community general hospital*, New York, MacMillan, 693p.
- Gittell, J.H. (2001), Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: a reassessment of postbureaucratic theory, *Organization Science*, 12, 4, p.468-483
- Gittell, J.H. (2002a), „Coordinating mechanisms in car provider groups: relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects”, *Management Science*, 48, 11, p.1408-1426
- Gittell, J.H. (2002b), „Relationships between service providers and their impact on customers“, *Journal of Service Research*, 4, 4, p.299-311
- Gittell, J.H. (2004), „Relational coordination: Recommendations for measurement and analysis“ Working Paper, Heller School for Social Policy and Management.
- Gomez, P.Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica, coll Recherche en gestion,
- Gomez, P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, Interéditions, mai, 271 p.

- Heath, C. et Staudenmayer, N. (2000), Coordination Neglect: how lay theories of organizing complicate coordination in organizations, *Research in organizational behaviour*, Vol. 22, p. 153-191.
- Hold away, S. (1982), Police accountability: a current issue, *Public Administration*, Vol. 60, Spring 1982, p.84-91.
- Jicks, T. J., (1979), Mixing Qualitative and Quantitative Methods: triangulation in action, *Administrative Science Quarterly*, n°24, p. 602-611.
- Kreps, D.M. (1990), Corporate culture and economic theory, in James Alt and Kenneth Shepsle, eds. *Perspective on positive political economy*, New-York, cambridge University Presse, p. 90-143.
- Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1967), *Adapter les structures de l'entreprises: intégration ou différenciation* 1989, ed. Organisation.
- Leibenstein, H. (1966), Allocative efficiency Vs "X-efficiency", *American Economic Review*, juin, vol. 56, p 392-415.
- Leibenstein, H. (1982), The prisoners'dilemma in the invisible hand: an analysis of intrafirm productivity, *American Economic Review*, mai, vol.72, n°2, p. 92-97.
- Lewis, D.K. (1969), *Convention : A Philosophical study*, 2002, Blackwell Publisher, 220p.
- Lewis, D.K. (1972), Langages et langage, d'après Philosophical paper 1983, novembre-décembre 1993, Réseaux, communication technologie et société, n°62, p. 9-18.
- Linhart, R. (1978), *L'établi*, Editions de minuit, 179p.
- Malone, T.W., Crowston, K. (1994), The Interdisciplinary Study of Coordination, *ACM Computing Surveys*, n°26, vol 1, p.87-119.
- March J.G., Simon H.A. (1964) *Les organisations, problèmes psychologiques*, Paris, Bordas, 254p., traduit de *Organizations*, Wiley, New York, 1958.
- Miles, M. et Huberman, M. (2003), Analyse des données qualitatives traduit de Qualitative data analysis: an expanded sourcebook 1994 Sage publication 338p., De Boeck Université, 626p.
- Mintzberg, H. (1978), Structure et dynamique des organisations, traduction française de "The structuring of Organisations: a synthesis of the research", 2002, ed.des organisations, 434p.
- Montmorillon, B. de (1999), Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise in "*De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*" coordonné Koenig, Economica, mars, p. 171-198.
- Orléan, A. (1989), Pour une approche cognitive des conventions économiques, *Revue économique*, mars, n°2, p. 241-272
- Ouchi, W. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, vol. 25, n°9, p.833-848.
- Peyton Young, H. (1993), The Evolution of Conventions, *Econometrica*, n°61, p. 57-84.
- Peyton Young, H. (1996), The economics of convention, *Journal of economic perspectives*, printemps, vol.10, n°2, p.105-122.
- Peyton Young, H. (1998), Conventional contracts, *Review of economic Studies*, vol 65 p.773-792.
- Plé, L. (2006) *La coordination d'un réseau de distribution multicanal : le cas de la banque de détail*, thèse de doctorat de l'université Paris Dauphine, 487p.
- Reynaud, J.D. (1989), Les règles du jeu - *L'action collective et la régulation sociale*, Armand colin, 306 p.
- Salais, R. ; Baverez, N. et Reynaud, B. (1986), *L'invention du chômage*, PUF.
- Schelling, T.C. (1960), Stratégies du conflits traduction de "The strategy of conflict" 1986, PUF, 295p.

- Simons, R. (1995), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 217 p.
- Sloan, A. (1963), *My Years with General Motors*, Doubleday, Garden City, NY.
- Thévenot, L. (1985), Les investissements de forme, in *conventions économiques*, PUF, p. 21-72.
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in action, Social science bases of administrative theory*, New York, Mc Graw Hill, 192p.
- Tsai, W. (2002), Social structure of "coopetition" within a Multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge Sharing, *Organization Science*, mars-avril, Vol.13, n°2, p.179-190.
- Van de Ven, A.; Delbecq, A. et Koenig R. (1976), Determinants of coordination modes within organizations, *American sociological review*, vol.41-2, p.322-338
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research: design and methods*, Second Edition, Sage Publications.
- Young G.J., Charns M.P., Desai K., Khuri S.F., Forbes M.G. Henderson W., Daley J. (1998), Patterns of coordination and clinical outcomes: a study of surgical services, *Health Services Research*, vol.33-5, p.1211-1236.