

# Réduction des délais et organisation des équipes : le cas du crédit aux entreprises

Luc BÉAL

Institute for Transport Policy Studies, Tokyo

---

## RÉSUMÉ

---

*A travers le cas de la gestion du risque de crédit, cet article met en évidence dans une banque française à réseau d'agences, la difficulté pour les processus de conception ancienne à satisfaire les nouveaux besoins de la clientèle. A défaut d'une réorganisation de ces processus autour de responsables d'Equipe disposés à coordonner l'action des collaborateurs, l'article montre que satisfaction de la clientèle (appréciée en termes de délais de décision) et gestion saine du risque de crédit sont difficiles à concilier.*

**Mots-clés :** Banque, Gestion du risque de crédit, Théorie des équipes.

## ABSTRACT

---

*This article uses the example of the credit risk management process in a french bank, with a view to emphasize the impossibility for an anciently designed process to deal with the present demands of corporate customers. The reengineering of the decision process, by appointing Team coordinators in charge of all participants to the decision process, is the sole possibility for city banks to satisfy customers' demands (in terms of time required for granting loans) while soundly managing credit risk.*

**Key-words :** Bank, Credit risk management, Theory of Teams.

*Cet article a été rédigé au terme d'une recherche doctorale effectuée pendant trois années au sein d'une banque française à réseau<sup>(1),(2)</sup>.*

- 
- (1) Béal L., "Contribution des Systèmes d'Information et de Communication (SIC) à la Performance de la Gestion du Risque de Crédit", Thèse de Doctorat, Télécom Paris, Mai 97.
  - (2) Nos remerciements vont à Jacques Balasse, dont les conseils furent essentiels à la progression de cette recherche.

## INTRODUCTION

La diffusion des technologies d'information (TI) au sein des banques connaît aujourd'hui une nouvelle ère. Après avoir donné lieu à des investissements principalement destinés à une organisation plus efficiente des activités les plus consommatrices de ressources humaines, les TI prennent part aujourd'hui aux processus les plus spécifiques. Dès lors, la clé de la performance n'est plus dans une substitution des machines aux hommes mais dans une conception de l'organisation permettant leur complémentarité dans la conduite des activités.

Si l'existence même des banques se justifie par leur rôle d'intermédiaire entre agents à capacité et agents à besoin de financement (Szymczak, 1989, p. 14), leur valeur ajoutée consiste dans leur capacité à produire de l'information sur les emprunteurs. Face à l'impossibilité de conserver cette information - bien public par nature - de façon privative, la banque n'a d'autre choix que de l'exploiter elle-même en octroyant des prêts grâce aux fonds collectés auprès des agents à capacité de financement.

Le modèle de la banque à réseau d'agences que nous étudions ici est à l'origine d'une *culture du risque*. Nous définirons cette dernière par l'importance qu'elle prête au *monitoring* des actions du client et surtout par l'existence d'une *structure de commande* (Reix, 1975) par laquelle le sommet stratégique - l'état-major - contrôle les actions des exécutants pour la gestion du risque de crédit.

Le modèle de la *banque à réseau d'agences*, qui consiste à or-

ganiser les activités de gestion des moyens de paiement et de prêt (intermédiation) en un réseau d'agences maillant finement un territoire, a donné lieu à la conception d'une structure de commande se traduisant par une codification méticuleuse des rôles de chaque participant à l'organisation et la prédominance des objectifs de contrôle :

"[La ligne hiérarchique] est d'autant plus forte que l'équilibre emplois - ressources implique une discipline sans faille des directeurs de réseau. Ainsi, Henri Germain ne saurait accepter l'*indépendance d'allure de ces messieurs* [...]. Notre président est forcé d'y voir un manque de discipline regrettable et dangereux [...]. La subordination des directeurs doit être absolue. Il est temps de briser ces obstacles pour notre sécurité et nos bénéfices". (Bouvier, 1968, p. 339).

C'est parce que la collecte d'informations, l'analyse du risque et la prise de décision sont des tâches accomplies par différents participants de l'organisation que s'impose une structure de commande permettant la réalisation des objectifs généraux.

Cependant, si cette 'discipline' dont parle BOUVIER se justifiait à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par l'absence de moyens de communication permettant à l'état-major de superviser l'activité d'agences éloignées, on serait fondé à la juger obsolète à l'heure des réseaux téléinformatiques.

La structure de commande - en particulier dans ses aspects relatifs à la gestion du risque de crédit - n'est pas *induite* par la distance géographique au client, elle vise au contraire à *instaurer* une

distance (relationnelle) indispensable à la *technologie* de gestion du risque de crédit. En effet, la *relation banquier - emprunteur* se caractérise par des échanges d'information d'une importance capitale pour le banquier soucieux de minimiser le risque de non remboursement des prêts accordés. Cette relation peut être représentée comme une *relation d'agence* (Ross 1973, Jensen & Meckling 1976, Arrow, 1985) où le banquier-principal est présenté comme confiant à un emprunteur-agent le soin d'obtenir le meilleur rendement d'un capital donné. Le banquier élabore un dispositif de *surveillance* consistant à collecter et interpréter les informations relatives au client et à ses actions, et les choix organisationnels définissant la banque à réseau consistent à spécialiser les différentes entités pour la mise en oeuvre de cette technologie de gestion du risque de crédit.

Les travaux conduits à ce jour en matière de diffusion des TI dans la firme bancaire adoptent résolument une définition de leur performance en termes d'*efficacité*<sup>(3)</sup> (Rowe (1994), Kolari & Zardkoohi (1987, p. 22), Haslem & Longbrake (1971)). Si les diminutions de coût et de temps de traitement ont pu être mis en évidence lors de la constitution des réseaux téléinformatiques, ils ne rendent compte que partiellement de la contribution des TI à la performance de la gestion du risque de crédit. La valeur procurée par ces TI ne peut être mise en évidence qu'au niveau de l'interface avec les utilisateurs, et non de

l'entreprise ou même du secteur bancaire (Adler, 1983).

Si la *théorie de la richesse des média* (Daft & McIntosh 1978 & 1981, Daft & Lengel 1984, 1987, Daft, Lengel & Trevino 1990) offre le cadre explicatif de la satisfaction par les média des besoins informationnels issus à la fois des tâches à accomplir par *l'individu*, et de leurs déterminants comportementaux, individuels et collectifs, elle ne fournit aucun éclairage sur l'aptitude des TI à supporter la structure de commande. A cet effet, la *théorie des Equipes* (Marschak 1955, Marschak & Radner 1972, McGuire & Radner 1972, Radner 1987) présente une conception de la valeur de l'information nous permettant à la fois d'en souligner l'origine subjective, de la définir d'emblée au niveau collectif et en conséquence d'y incorporer une aptitude à supporter la structure de commande.

Les banques françaises semblent aujourd'hui dans une phase plus favorable sur le marché de la banque de détail en France ; mais l'inadaptation de leur organisation aux nouvelles exigences de la clientèle ne semble pas avoir trouvé de solution réelle. S'agissant de la clientèle des entreprises, ces demandes se manifestent essentiellement en termes de *délais de réactivité*. Ces exigences de la clientèle, légitimées par la généralisation de technologies permettant la circulation instantanée de l'information, entrent en contradiction directe avec une organisation aux principes maintenant séculaires, dictée à l'origine par la nécessité de gérer sainement le *risque de crédit*.

(3) Le Conseil National du Crédit (1991, p. 25) donne de l'efficacité la définition suivante : "L'utilisation la plus économe des moyens pour un output donné".

En matière de clientèle des entreprises, la chaîne de décision précédant l'octroi d'un concours est l'élément essentiel de la performance de la banque. D'une part parce qu'elle inclut le processus d'analyse du risque et conditionne donc directement la profitabilité de l'activité d'intermédiation, d'autre part parce que le client est en droit d'attendre, outre le prêt sollicité, une réponse (accord/refus) et une mise à disposition qui soient suffisamment *rapides* pour ne pas perturber son activité économique.

Les deux objectifs -qualité de l'analyse du risque et délai de réponse- entrent donc apparemment en conflit. Le principe de la délégation de pouvoir de décision, de même que l'organisation spatiale du processus de décision, sont deux résultantes du modèle de banque à réseau. Les parties prenantes de la décision, réparties le long de *circuits décisionnels*, accomplissent des tâches de compilation et d'analyse d'information exigeant certains délais de traitement.

Cette étude de cas entend montrer que le processus décisionnel considéré n'est pas exclusivement séquentiel et doit dans certaines circonstances être assimilé à une situation d'*interdépendance en pool* (Thompson, 1967). Ainsi, le déroulement de ce processus décisionnel n'obéit pas nécessairement aux mêmes critères de performance selon le cas, et dans certaines circonstances apparaît la nécessité d'un arbitrage entre objectifs de délai et d'analyse du risque. C'est à un chef d'équipe qu'il incombe dès lors de définir la nature de la performance à atteindre, de même que de veiller à sa réalisation.

Notre objectif est de mettre en évidence la nécessaire redéfinition d'un processus décisionnel, en raison de l'importance capitale désormais accordée par les clients au délai de décision. L'organisation traditionnelle du processus, servant un objectif de *qualité de l'évaluation du risque de crédit*, est conçue selon un principe de circulation séquentielle de l'information le long d'une ligne hiérarchique et s'avère inapte à satisfaire un objectif de délai de service. L'étude de la clientèle des groupes d'affaires montre que, plus que le *médium* supportant la transmission de l'information le long du circuit décisionnel, c'est la *nature de l'interdépendance* entre participants à la gestion du risque qui est déterminante. Dès lors, les solutions suggérées ne portent pas uniquement sur le choix de média mais également sur la nécessaire réorganisation du processus de décision en reconnaissant les véritables interdépendances entre acteurs.

Tout d'abord, nous mettons en évidence le processus décisionnel étudié : le circuit d'octroi de crédit aux entreprises d'une banque à réseau française. Ensuite, nous montrerons comment la simple observation de la circulation des informations alimentant la prise de décision peut conduire à une définition partielle des conditions de la performance de cette prise de décision. Sont étudiées les trois catégories de supports informationnels parcourant le circuit (1) renouvellements, 2) dérogations et 3) demandes de prêts) :

L'enseignement qui en découle est que la performance en termes de délais ne peut être assimilée aux seuls temps de traitement des étapes successives du processus décisionnel. Cela nous conduit à

souligner la responsabilité fondamentale des entités intermédiaires dans la performance d'ensemble...

En particulier, le cas des clients "groupes d'affaires", parce que dépendant d'agences bancaires distinctes et disséminées sur l'ensemble du territoire métropolitain, permet la mise en évidence d'*effets antagonistes*, issus de contradictions entre sous-objectifs des participants au circuit décisionnel, tantôt en termes de délais, tantôt en termes de qualité de la décision finale. Cette contradiction réclame l'affirmation de certains participants en tant que chefs d'*Equipes*. Ainsi, la sophistication accrue des demandes de la clientèle nécessitant une évaluation du risque et de la rentabilité à l'échelle de l'ensemble des filiales clientes met en évidence l'inadaptation de l'organisation du processus décisionnel au sein de la banque à réseau d'agences.

### Positionnement théorique

L'étude dont nous allons rendre compte maintenant a consisté, par des mesures portant sur la performance du processus décisionnel d'une banque à réseau française dans le cas de la clientèle des entreprises, à tester les propositions formulées par Huber (1982, 1990) quant au rôle critique des entités intermédiaires du circuit décisionnel. On distingue en effet au sein du circuit décisionnel *l'unité de décision des unités intermédiaires*.

L'unité de décision est l'acteur du circuit prenant la décision définitive. Selon le montant et la nature du crédit, l'unité de décision est le gestionnaire du compte, ou bien un responsable de niveau supérieur, situé au sein de la même entité organique que l'ex-

ploitant (agence), en Direction régionale. Il s'agit parfois même du Président de la banque. L'unité intermédiaire a quant à elle pour rôle de transmettre l'information (reporting, diffusion d'ordres...) utile pour la gestion individuelle des risques ainsi que pour la gestion du bilan. Les entités intermédiaires chargées de la transmission de l'information du fait de leur localisation dans le processus de prise de décision tiennent par conséquent une fonction essentielle dans la performance finale.

THOMPSON définit l'interdépendance dans le cadre de la complémentarité des entités au sein d'un processus de travail et par conséquent d'échange de flux de matières et d'information. On distingue en particulier une interdépendance séquentielle d'une interdépendance en pool (Cf. tableau 1).

Après avoir rappelé dans une première partie les principales observations relatives aux délais, la seconde partie établit qu'une coordination *séquentielle* (Thompson, *ibid.*) contraignant à une circulation également *séquentielle* de l'information rend incompatibles les deux objectifs que sont l'analyse du risque de crédit et les délais de service à la clientèle. Cette incompatibilité provient de ce que les moyens de communication utilisés contraignent à une circulation de l'information séquentielle, le long du circuit décisionnel.

La troisième partie met en évidence une situation d'interdépendance et révèle qu'une coordination séquentielle présente des avantages lorsque la prise de décision implique de disposer d'une structure informationnelle plus large que celle dont disposent les niveaux les plus bas du processus (les agences). Il s'agit dans ce

**Tableau 1 : Les notions d'interdépendance séquentielle et en pool définies par l'importance des tâches de collecte d'information et de prise de décision**

	<i>Interdépendance séquentielle</i>	<i>Interdépendance en pool</i>
<i>Collecte d'information</i>	Lorsque chaque entité a une compétence spécialisée ou lorsque les sources d'information sont inégalement accessibles selon le niveau hiérarchique.	Lorsque chaque entité dispose d'une <i>compétence géographique exclusive...</i> ainsi, toute <i>fonction</i> de collecte d'information reproduite à l'identique à travers une structure à clones peut faire l'objet d'un besoin de coordination en pool.
<i>Décision</i>	Correspond à une spécialisation des différentes entités par niveau de pouvoir qui détermine le caractère séquentiel de la coordination.	Lorsque les protagonistes de la décision sont de niveau hiérarchique égal, ils se coordonnent pour une décision commune (client ressortissant de plusieurs zones géographiques...).

cas d'une coordination *en pool* (Thompson, 1967) où l'entité intermédiaire qu'est la Direction régionale offre une véritable valeur ajoutée dans l'élaboration de la structure informationnelle.

Nous concluons par des propositions quant à l'usage des technologies d'information.

### **I. LE CONSTAT : DES DÉLAIS EXCESSIFS**

La *gestion de risque de crédit* consiste pour le banquier à collecter et interpréter les informations relatives à l'activité économique du client (autant à l'échelle du projet financé qu'au niveau de l'ensemble de ses activités économiques) et accessibles sous la

forme de documents comptables, de conversations avec le client... et par l'observation du fonctionnement de l'ensemble de ses comptes bancaires (le "*monitoring*").

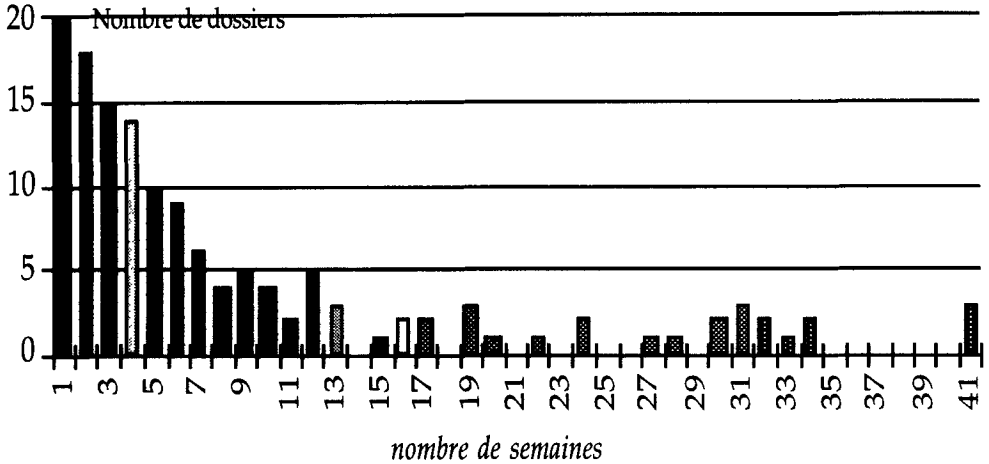
Le tableau ci-contre recense les acteurs prenant part au processus de collecte, d'analyse de l'information de monitoring et de la décision finale. Ces acteurs interviennent au titre d'une compétence spécifique (c'est le cas de l'analyste de crédit par exemple), de pouvoirs décisionnels discrectionnaires (liés au montant ou à la nature du prêt sollicité) ou de spécialisation géographique (fondant leur compétence exclusive sur les demandes de prêts s'étant manifestées dans leur zone géographique).

**Tableau 2 : Niveau de risque et identification des acteurs de la banque intervenant dans la gestion du risque (octroi, monitoring...)**

<i>Les intervenants</i>	Rôle exercé dans la gestion du risque de crédit
<b>En agence :</b> Exploitant	• DECISION d'OCTROI, COMPILATION & INTERPRETATION d'INFORMATIONS
Responsable Clientèle & Adjoint	• DECISION d'OCTROI de niveau supérieur
Assistant de Service Crédit Analyste Rédacteur	• ANALYSE et interprétation des informations avant prise de décision • Formulation d'un AVIS pour la décision
Directeur d'agence	• DECISION d'OCTROI de niveau supérieur
<b>Directeur de Réseau Régional</b>	• DECISION d'OCTROI de niveau supérieur • DECISION d'OCTROI pour clients dépendant de plusieurs agences
<b>Direction Commerciale</b>	• DECISION de niveau supérieur • DECISION d'OCTROI pour clients dépendant de plusieurs Directions Régionales
<b>Direction des Grandes Entreprises</b>	• DECISION d'OCTROI en matière de multi-nationales
<b>Direction des Risques</b>	• DECISION d'OCTROI relative à des dossiers critiques et montages spéciaux

La banque étudiée a effectué sur une période de plusieurs mois<sup>(4)</sup> une analyse des processus de traitement des *dossiers entreprises* visant à identifier les

causes des délais constatés. L'étude a consisté, à partir d'un échantillon de 142 dossiers de clients, à mesurer les délais de prise de décision.



**Figure 1 : Délais de réponse aux demandes de prêt de clientèle des entreprises (sur 142 dossiers)**

Source : BANQUE X - Equipe Réengineering

Pour chaque dossier de l'échantillon, le délai de décision fut mesuré par la différence entre la date de visite du client et la notification de réponse, ce qui fournit une appréciation satisfaisante du délai *perçu par le client*. Un second échantillon, constitué de mesures préalablement effectuées par les Directions régionales, permit la

mesure de la durée de circulation de 507 "traces", c'est-à-dire 507 demandes de tous types réceptionnées par une Direction régionale<sup>(5)</sup>.

Le *temps de traitement* est le temps nécessaire à l'aller-retour de la demande, depuis sa prise en compte par la Direction régionale jusqu'à la transmission de la ré-

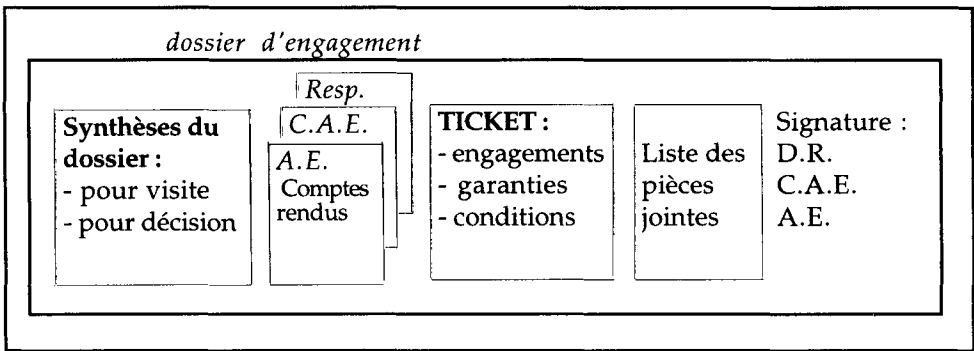
(4) "Réorganisation des Services Bancaires - Analyse du processus de prise de décision en matière d'engagement entreprise". Rapport final, Direction de l'Informatique et des Systèmes d'Information - Portefeuille Organisation Générale, le 15 mars 1996. Des rapports intermédiaires furent également produits les 30/9/94 et 5/12/95.

(5) L'échantillon contenait 1 280 demandes, mais 60 % d'entre elles étaient insuffisamment documentées pour permettre une mesure des délais de traitement.

ponse à l'agence. Il ne couvre donc qu'une partie du processus de décision et néglige la durée de traitement et de transmission en agence. Cette dernière est beaucoup plus difficile à estimer car l'agence est en réalité le seul demandeur officiel dans le cas des demandes de renouvellement puisque, comme nous le verrons, elle amorce le processus de décision de façon anticipée par rapport à la date d'échéance réelle du prêt

précédent. C'est aussi le cas pour les premières demandes de prêt et de dérogation. En effet, le client a bel et bien adressé sa demande à la banque, mais le faible niveau de pouvoirs délégués à l'agence implique que, dans la plupart des cas, la demande doit être transmise aux niveaux supérieurs.

Détaillons maintenant quel est l'objet de la prise de décision.



**Figure 2 : Le ticket d'autorisation au sein du dossier d'engagement**

Le ticket d'autorisation constitue la matérialisation de l'engagement de la banque. C'est le principal document circulant au cours du processus de décision. Il est la synthèse des autorisations, garanties et conditions d'engagement de la banque envers le client. Il regroupe donc les principales informations collectées par les acteurs situés en amont du processus, et servant à la prise de décision. Ce sont aussi le support d'expression du décideur ainsi que le support administratif des interventions découlant de la décision.

Le ticket d'autorisation constitue le support de la décision en réponse à trois types de demandes de la part du client : il s'agit des demandes d'autorisation d'engagement, des demandes de dérogation

sur taux et des renouvellements de prêt (respectivement 23 %, 20 % et 57 % des tickets contenus sur les 507 traces).

### 1) Les renouvellements

Le renouvellement est le type de demande pour lequel le client est particulièrement sensible au délai de décision... L'échéance du prêt antérieur étant connue du banquier dès sa signature, le banquier peut théoriquement effectuer de façon anticipée les actions nécessaires au renouvellement. Toutefois, les mesures effectuées révèlent que 30 % des tickets échus ne sont pas renouvelés à temps (le retard de production est repré-

senté sur le diagramme ci-dessous (entre août 94 et juillet 95). De plus, 8 % des tickets en retard ont un retard supérieur à 1 an !

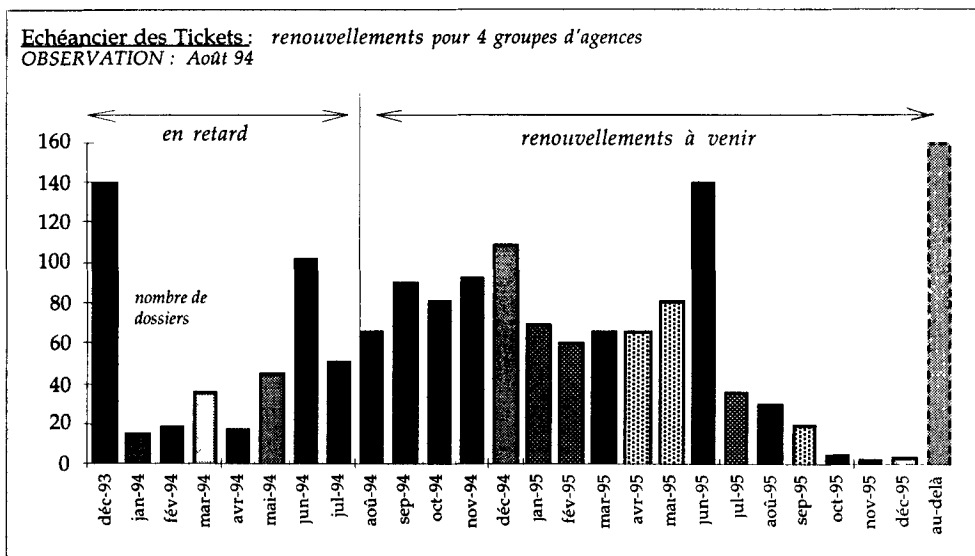


Figure 3 : Renouvellements - Retard de production

### 2) Les dérogations

La possibilité pour les clients d'obtenir une dérogation sur les conditions et tarifs est fondée sur la cotation de risque. Pour les meilleurs clients, le directeur d'agence dispose du pouvoir suffisant pour accorder une dérogation. En conséquence, 50 % des demandes de dérogation sont traitées en 12 jours maximum, 80 % au terme de 40 jours. Si le problème du délai de décision se pose ici également de manière très nette, les retards observés n'ont cependant pas les mêmes conséquences pour la réalisation des objectifs de la banque que dans le cas des demandes de renouvellement, les retards ne se traduisant tout au plus qu'en termes de rentabilité pour la banque.

### 3) Les demandes de prêts

A la différence d'une demande de renouvellement, la demande de prêt est étudiée au sein du processus alors que le banquier dispose *a priori* de moins d'informations sur *credit history* du client et sur le projet financé. Bien que de façon moins importante, les demandes sont également traitées avec retard (3,6 semaines en moyenne).

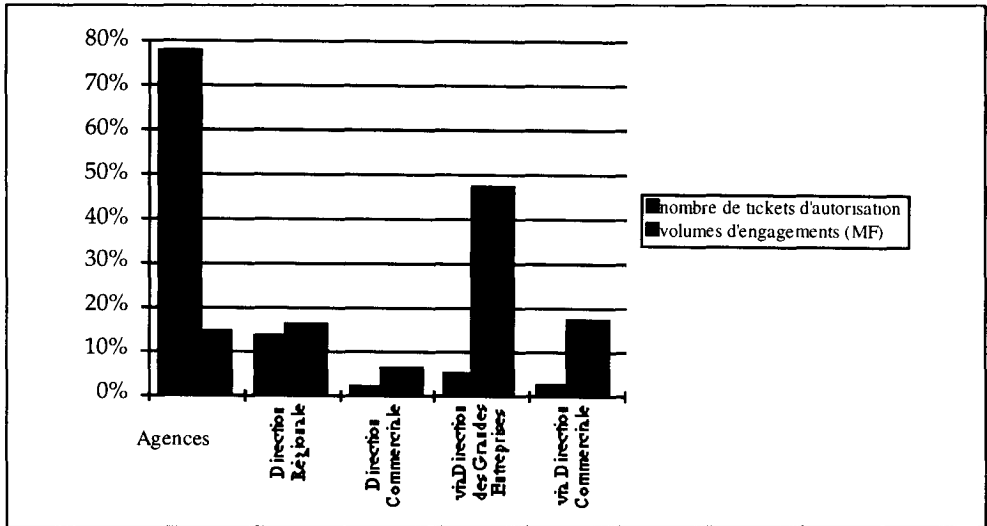
En conséquence, quel que soit le type de demande adressé par le client, les mesures effectuées confirment l'intuition initiale de délais excessifs de décision. **Voyons dans le cas d'un processus décisionnel de nature séquentielle quelles sont les causes de ces délais de décision.**

## II. ANALYSE DES PROCESSUS DE DÉCISION DE TYPE SÉQUENTIEL

l'origine des délais de décision, nous en analyserons les causes.

Après avoir circonscrit au sein du circuit décisionnel les étapes à

**1) Un niveau de pouvoir de l'agence rarement suffisant pour la clientèle des entreprises**



**Figure 4 : Répartition des tickets d'autorisation en nombre et en volume selon le niveau de pouvoir requis**

Source : Direction Commerciale.  
Recensement des autorisations - 21/12/93

22 % des dossiers (soit 14 000 tickets d'autorisation) sont d'un montant dépassant les pouvoirs des agences et empruntent par conséquent un circuit de décision prolongé. Ce sont cependant plus de 85 % des engagements qui mettent en œuvre des pouvoirs localisés en dehors des agences.

Le circuit décisionnel se prolonge au-delà des agences, jusqu'au décideur final ("decision unit") qui, selon le niveau de pouvoir, se trouve en Direction régio-

nale, en Direction commerciale ou en Direction générale.

**2) ... d'où un circuit de décision séquentiel contraignant les délais de service à la clientèle**

Dans le cas d'un renouvellement exigeant une décision au niveau de la Direction générale de la banque, les mesures révèlent que les délais de traitement perçus par chaque acteur du circuit, mesurés par le temps nécessaire pour que le dossier lui soit re-

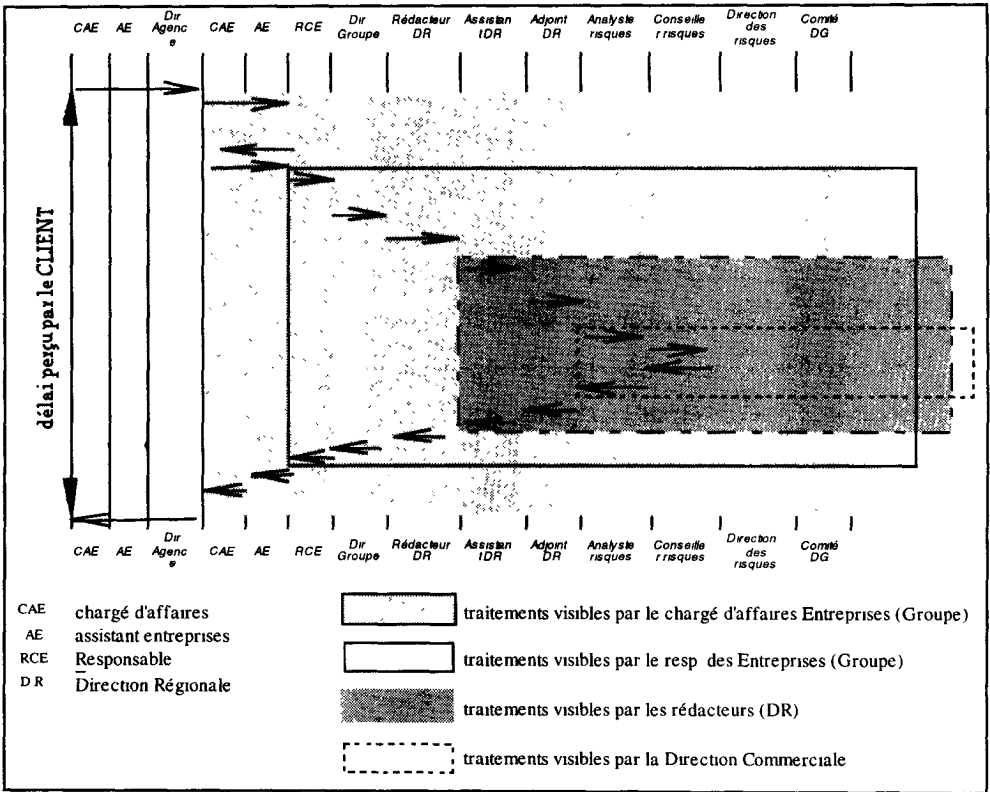


Figure 5 : Temps de traitement versus temps de service

ourné, sont extrêmement disparates. Ainsi, pour le chargé d'affaires entreprises en agence (CAE), le délai est de 300 jours, tandis qu'il est de 135 aux yeux du responsable des Entreprises (RCE) de l'agence, de seulement 8 jours pour l'assistant de Direction régionale et de 6 jours pour la Direction commerciale !

Chaque unité intermédiaire du circuit donne du *temps de service* une définition correspondant à son propre *temps de traitement*, c'est-à-dire le délai qu'il requiert

pour accomplir les tâches qui lui incombent, et transmettre le ticket à l'entité suivante. Aucun n'a donc connaissance du temps de service subi par le client. C'est bien un processus séquentiel, sans organisateur d'équipe pour assurer la coordination des participants vers l'objectif général.

Le tableau 3 ci-après fournit une estimation, toutefois imparfaite<sup>(6)</sup>, de la part du retard imputable aux unités intermédiaires que sont les Directions régionales, Direction commerciale, etc. Par

(6) Puisque les échantillons servant à la mesure du délai d'attente du client et du temps de traitement perçu par la Direction régionale sont différents.

	Délais vus par le client			Délais vus par la DR		
	Nombre de dossiers	Nombre de jours pour traiter		Nombre de dossiers	Nombre de jours pour traiter	
		50 % des demandes	50 % des demandes		50 % des demandes	80 % des demandes
Renouvellements	80	63 j	210 j	101	28 j	56 j
Dérogations	29	12 j	40 j	276	10 j	22 j
Demandes de prêt	33	15 j	33 j	130	11 j	26 j

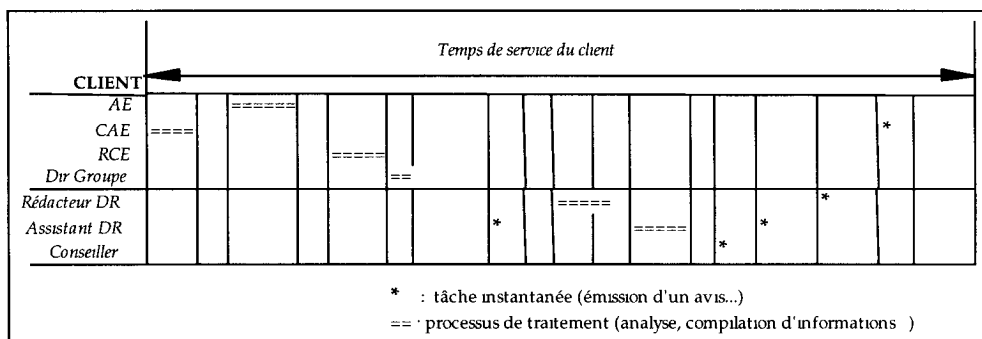
**Tableau 3 : Délais perçus par le client et par la Direction régionale (sur 142 dossiers et 507 "traces")**

exemple, 80 % des demandes de renouvellement nécessitent un délai de décision imputable pour 73 % aux intermédiaires de Direction Régionale et au-delà.

**3) Le temps de service, délai effectivement perçu par le client, excède**

**amplement la somme des délais de traitement**

Aux yeux du client comme de l'agence, le temps de service est excessivement important eu égard aux tâches accomplies par les entités intermédiaires (DR...).



**Figure 6 : Le temps de service du client est très largement supérieur au total des temps individuels de traitement à chaque étape du circuit**

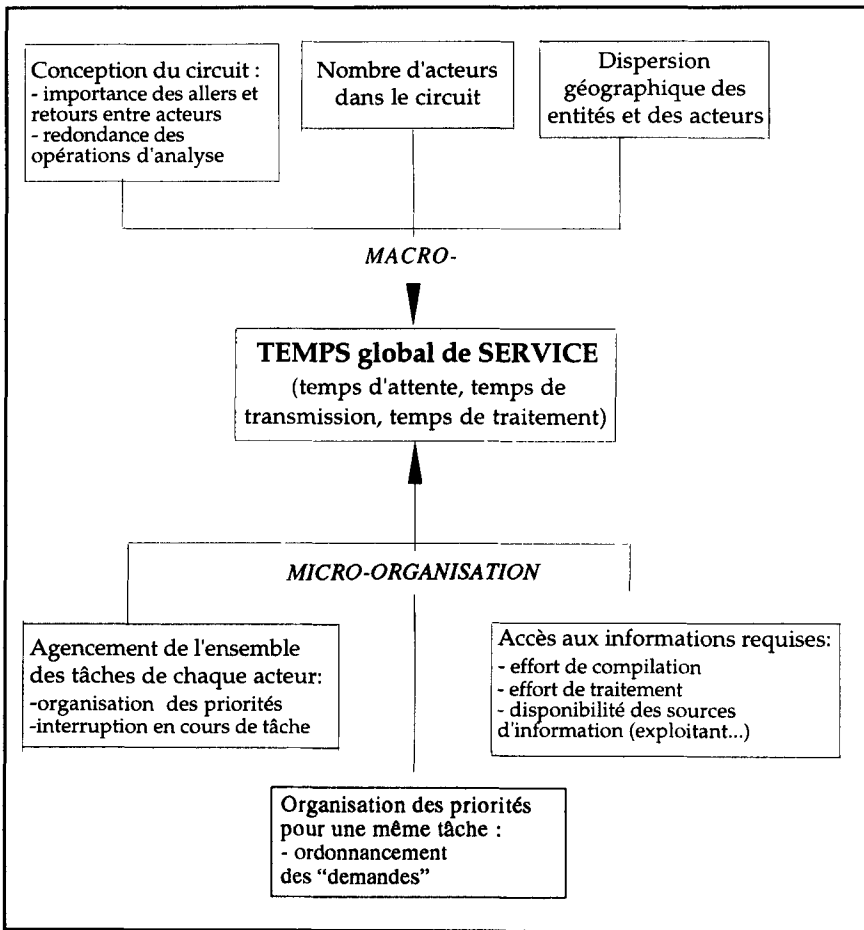
C'est donc de manière éloquent que se trouve ici vérifiée la proposition d'HUBER selon laquelle le temps de service est très supérieur à la somme des temps de traitement. Il s'agit maintenant de s'interroger sur les causes d'une telle divergence.

En définissant le temps global de service comme la somme des temps de traitement, de transmission de l'information et d'attente avant traitements, nous pouvons élaborer une représentation des causes de ce temps de service. Ces causes sont de deux types,

*micro- et macro-organisationnel*, en ce sens qu'elles se manifestent respectivement au niveau de chaque participant au circuit décisionnel, et également au niveau de l'ensemble du processus de décision de la banque.

Ainsi, les causes de type macro-organisationnel ont trait à la structure spatiale du circuit décisionnel ainsi qu'à son organisa-

tion (règles d'échange entre participants, spécialisation des rôles...). Les causes micro-organisationnelles correspondent quant à elles à la charge de travail de chaque participant, induite à la fois par les conditions d'accès et de traitement de l'information, ainsi qu'à l'organisation du travail qui leur est imposée en matière de gestion des files d'attente et de maîtrise du temps.



**Figure 7 : Les déterminants micro- et macro-organisationnels du temps de service perçu par le client**

Cette représentation des causes du temps global de service permet de circonscrire les possibilités d'action pour une meilleure performance :

<p><b>Conception du circuit (niveau macro-organisationnel) :</b></p>	<p>* <i>topographie du circuit et nombre des intervenants</i> : nous considérons ces aspects de l'organisation comme intangibles, notre terrain de recherche étant la <i>banque à réseau</i>. Il ne nous appartient pas non plus de discuter dans cette étude de la répartition des niveaux de pouvoir le long du circuit décisionnel, en particulier entre l'agence et les niveaux supérieurs (Direction régionale, Direction commerciale...);</p> <p>* protocoles d'échange et répartition des tâches de compilation, analyse et décision : les solutions envisagées doivent être de nature à éviter la répétition de tâches de compilation en différents points du circuit, sans apport de valeur ajoutée.</p>
<p><b>Niveau micro-organisationnel :</b></p>	<p>* <i>règles d'ordonnancement des tâches à accomplir</i> : création de règles de priorité ;</p> <p>* accès aux informations requises : identification des technologies d'information les mieux adaptées.</p>

**Tableau 4 : Solutions pour une performance accrue aux niveaux micro- et macro-organisationnels**

**4) Matérialité du dossier  
Entreprise et séquentialité  
du processus de décision**

La circulation sous *forme papier* de l'information à travers le circuit décisionnel est un élément central du problème de performance que nous avons posé. D'une part, parce que les caractéristiques de ce médium (assimilable au courrier) impliquent d'importants délais de transmission de l'information entre entités disséminées, notamment du fait des fréquents allers et retours pour pièces manquant au dossier.

La seconde raison est que ces mêmes caractéristiques du médium nécessitent une circulation de l'information qui soit à l'image du processus décisionnel, c'est-à-dire *séquentielle* qui interdit un

accès à l'information en tout point du circuit et à tout moment. Ainsi, il est impossible d'envisager de mettre en place une fonction de *supervision*. Ce choix de média impose également à chaque participant la répétition de tâches déjà accomplies en d'autres points du circuit décisionnel (ressaisie de données, répétition d'analyses comptables et financières...).

**5) Importance du travail  
de compilation  
des informations requises  
pour chaque acteur  
du circuit**

On distingue parmi les sources d'information des données ayant pour origine des bases de données de Direction générale, des

informations de type "bureautique" (tableaux de simulation, logiciels d'analyse financière) et des documents sous forme "papier" (compte-rendus de visite, notes

manuscrites, courriers échangés avec la clientèle ou internes, coupures de presse, télécopies...), toutes nécessaires à la prise de décision.

	Nombre de données	Etats informatiques sous forme papier (listings)	Interrogations TMF (codes transaction)	Sources sous forme papier
Dossier entreprise	130	0 %	19 %	81 %
Préparation de la visite	25	0 %	16 %	84 %
"Chiffres clés"	133	20 %	42 %	38 %
Examen périodique du risque	21	48 %	29 %	23 %
Examen du risque (lors de l'octroi)	13	24 %	38 %	38 %
TOTAL	322	12 %	30 %	58 %

42 % des informations sont d'origine informatique

**Tableau 5 : Répartition des sources d'information**

Source : Banque X Analyse DOSI-O.G.

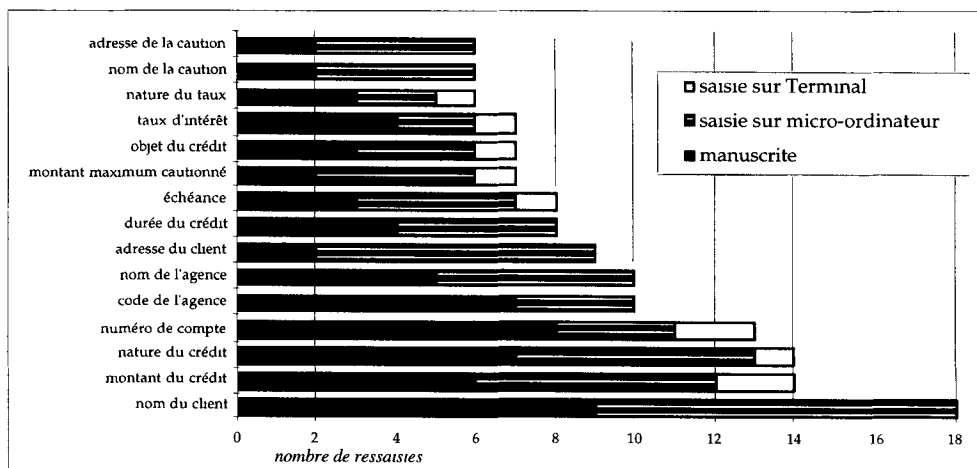
Dans le cas d'un renouvellement de prêt par exemple, l'essentiel de la charge de travail correspond à la collecte d'informations disséminées parmi de multiples sources d'information. La préparation d'une visite chez un client consiste selon nos estimations en 1) un rassemblement des données sous forme papier - 40 % du temps de préparation - 2) la recherche d'informations auprès d'autres services - 30 % du temps - et enfin 3) l'extraction de données à partir de sources informatiques - 30 % du temps.

Les mêmes informations sont en effet ressaisies à de nombreuses reprises au cours du processus décisionnel. Outre la surcharge occasionnée, ces répétitions sont la source d'erreurs fréquentes (cf. figure 8).

## 6) Recommandations

En matière d'accès à l'information, les solutions doivent être recherchées dans le sens d'une intégration des différentes sources complémentaires d'information dans un dossier unique, et d'un choix de médium en permettant l'accès à l'ensemble des acteurs du circuit, émancipant chacun des délais de transport, incompressibles dans la situation actuelle.

En matière de circulation de l'information, il ne suffit évidemment pas que l'information soit seulement accessible. La part du retard constaté imputable à des goulots constatés dans le circuit n'est pas seulement causée par la surcharge éventuelle de chacun. La grande variété des causes des problèmes circulatoires que nous



**Figure 8 : Exemple du Montage d'un crédit à moyen terme. Nombre de saisies successives en agence d'une même information**

Source : Comptage DOSI-OG

avons déjà évoquées (absence d'anticipation des renouvellements, absence de dispositifs permettant d'accorder la priorité aux dossiers urgents rendant la performance de leur traitement des demandes tributaire de leur charge de travail par ailleurs) ne nous a pas permis de préconiser d'emblée des solutions technologiques ayant pour objectif la minimisation du temps de service à la clientèle.

### III. ANALYSE DES PROCESSUS DE TYPE "POOLÉ"

Cette partie a pour objet de fournir, par l'étude d'un type particulier de clientèle appelé "groupe d'affaires", une seconde perspective pour apprécier la capacité de l'organisation à répondre aux objectifs en matière de gestion du risque de crédit. Elle permet de

mettre en évidence le rôle du chef d'équipe.

#### 1) La clientèle "groupes d'affaires"

La dénomination "groupe d'affaires" désigne les clients disposant de plusieurs entités (société multi-établissements) ayant contracté des engagements auprès de plus d'une agence. En conséquence, toute nouvelle demande adressée par l'une quelconque des entités doit faire l'objet d'une analyse globale de la rentabilité et du risque du client qui conduit à la mise en œuvre d'un circuit décisionnel impliquant un grand nombre d'agences.

Les dossiers situés hors du pouvoir des agences correspondent pour l'essentiel à des groupes d'affaires. C'est la conséquence logique de la limitation des pouvoirs de décision de l'agence. C'est la

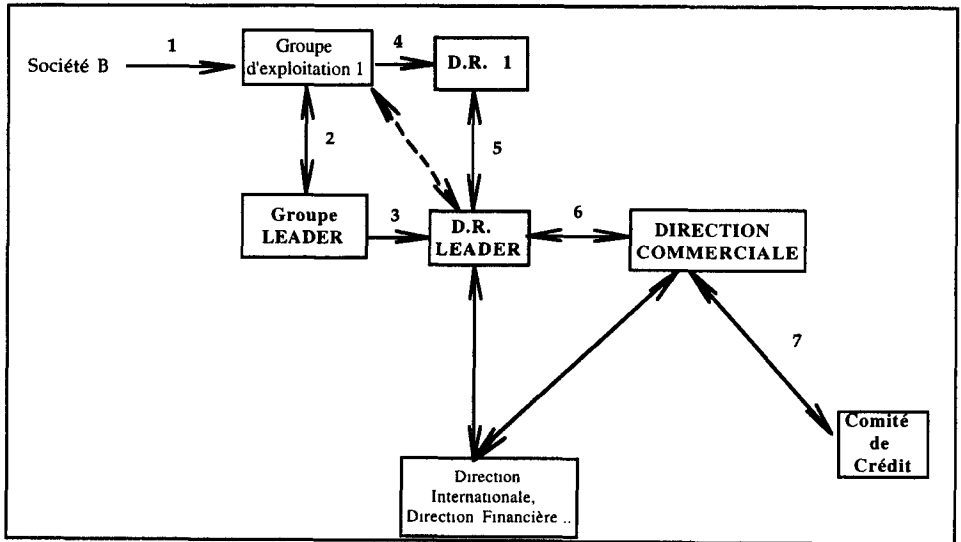
preuve qu'un réseau fortement maillé avec découpage des pouvoirs de décision le long de la ligne hiérarchique est plus adapté à servir une clientèle privée ou de petites sociétés, qu'une clientèle d'entreprise multi-établissements particulièrement sensible à la réactivité de son banquier.

L'étude du cas des groupes d'affaires, qui constituent ainsi l'essentiel des dossiers requérant un niveau de pouvoir au-delà de l'agence (90 % des dossiers<sup>(7)</sup>), montre que l'intervention dans le circuit de décision des entités intermédiaires n'occasionne pas tou-

jours un retard inutile au processus décisionnel, et qu'elles jouent même un rôle capital dans la coordination des entités subordonnées. Mais en quoi consiste cette charge de coordination, et de quelle manière les Directions régionales la remplissent-elles ?

**2) Le circuit de décision pour les groupes d'affaires**

Le circuit généralement emprunté par une demande émise par une des filiales du groupe d'affaires peut être représenté comme suit.



**Figure 9 : Groupe d'affaires - Circuit emprunté par la demande formulée par une filiale non gérée par le groupe leader**

Trouvant son origine dans l'agence numéro 1, le circuit de décision passe par les Directions régionales pour aboutir à la Direction de tutelle (ici, la Direction

commerciale). Ce circuit inclut l'ensemble des participants à la gestion du groupe d'affaires dans chaque entité (CAE, AE, responsable entreprises, directeur d'agence,

(7) Cette estimation est le fruit de témoignages et n'a pu être corroborée par un comptage. La nature même de telles demandes, disséminées à travers les groupes d'agences, rend en pratique impossible une telle mesure.

rédacteurs et adjoints de DR), prolongeant ainsi considérablement le nombre d'analyses d'une part, et les besoins de communication d'autre part.

L'objectif prioritaire du circuit n'est plus de faire circuler *le plus rapidement possible* une information de forme hétérogène (papier, microfiches...) pour une prise de décision rapide. Il s'agit désormais de parvenir à compiler de façon *exhaustive* les informations pertinentes à la prise de décision. Ces informations sont en effet disséminées à travers plusieurs agences, et la fonction de la Direction régionale leader est de *coordonner ce processus d'acquisition de l'information*, avant même que ne se déclenche le processus décisionnel proprement dit.

Il s'agit clairement d'une situation d'interdépendance *en pool*, où l'organisateur de l'équipe a pour fonction de coordonner la recherche d'information à travers les différents groupes concernés.

Dans la situation présente, la Direction régionale désignée comme *leader* assume un rôle de coordination permettant une prise de décision. Cependant, le circuit informationnel étant différent pour chaque client, *l'identification* des agences ayant accordé des prêts ; tout comme la centralisation de ces informations pour "injection" dans le circuit décisionnel ne s'accomplissent pas selon une procédure *prédéfinie*.

En outre l'agence 'initiatrice' (agence (1) dans la figure ci-contre) *responsable* vis-à-vis du client, maîtrise encore moins le processus décisionnel que dans le cas d'un client isolé. En effet, non seulement les règles de délégation

de pouvoir lui font perdre toute maîtrise des décisions d'engagement, mais dans le cas d'un groupe d'affaires, elle n'est pas en mesure d'élaborer en totalité la structure d'information requise pour l'analyse du risque. En fait, l'agence soucieuse de satisfaire son client prend une décision de prêt sans que l'analyse du risque ait pu être finalisée !

### **3) Performance de la fonction de coordination**

La coordination des agences ayant accordé des prêts à des filiales de groupe d'affaires consiste à centraliser les informations (montant et nature des engagements, garanties et conditions consenties). La compilation de ces informations en un point central -le *coordonnateur*- doit être à la fois exhaustive et en temps réel de manière à refléter véritablement la *réalité* de l'engagement pris sur le groupe d'affaires. La centralisation d'une information exhaustive n'est donc possible que si les tickets d'autorisation sont *automatiquement* compilés en un ticket global. Cela implique que les tickets, de forme standard et informatisée, soient automatiquement communiqués au coordonnateur via un système d'information déchargeant les émetteurs de certaines tâches (photocopie de ticket, réalisation de synthèse, expédition au pilote).

Le tableau 6 ci-après synthétise les besoins informationnels nés d'une situation d'interdépendance en pool dans le cas d'une clientèle de groupe d'affaires. Y sont également définis les rôles respectifs de l'organisateur de l'équipe (le coordonnateur) et des autres entités impliquées.

<i>Besoin informationnel</i>	<i>Entité concernée : Coordonnateur (C) / autres membres de-l'équipe (M)</i>	<i>Facteur de performance</i>
Initialisation de la commande d'information sur un groupe d'affaires	(C)	Dispositif <i>initialisant</i> la commande d'information
Identification des sources d'information ( <i>ie des membres de l'équipe</i> )	(C)	Possibilité d'identifier rapidement et de façon certaine les individus à qui adresser la commande <sup>(8)</sup>
Définition du besoin informationnel	(C)	Définition de façon standard ; doit néanmoins être établie la liste des filiales du groupe d'affaires
Expédition de l'information demandée	(C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• automatisation de l'expédition de la demande à un grand nombre de destinataires</li> <li>• rapidité de l'expédition</li> <li>• contrôle de réception</li> </ul>
Livraison de l'information	(M)	Rapidité de la restitution d'information : <ul style="list-style-type: none"> <li>• fonction de la charge de travail du répondant et des outils locaux</li> <li>• le choix du médium est fonction de la forme du message restitué (document sous forme papier ou formulaire sous forme électronique ?)</li> </ul>

**Tableau 6 : Besoins informationnels d'une coordination en pool de la collecte d'information en matière de groupes d'affaires**

La gestion du risque de crédit des groupes d'affaires donne ainsi lieu à une division du travail entre un chef d'équipe désigné pour chaque groupe d'affaires (localisation des établissements et niveau

de pouvoirs requis) initialisant le processus de mise à jour et de collecte des informations, et un *back office virtuel* constitué de membres différents pour chaque groupe d'affaires, mais tenant tou-

(8) La structure d'information requise dans le cas d'un groupe d'affaires étant toujours la même (dans le cas des groupes d'affaires par exemple, liste des engagements, conditions tarifaires et dérogations accordées au client concerné), le collaborateur susceptible de répondre est le titulaire de la fonction Assistant Entreprise responsable de la filiale de groupe d'affaires).

jours la même fonction dans les agences (assistant entreprises). En retour, le chef d'équipe peut relancer les retardataires de façon automatique par la messagerie électronique, afin de pouvoir analyser le risque global et prendre sa décision. *Il s'agit donc d'une équipe virtuelle, reconfigurable pour chaque client.* Dans la mesure où il n'est pas possible d'élaborer de cadre organique permettant une communication performante entre des membres ne coopérant que temporairement, seul un dispositif technique comme la messagerie électronique peut s'avérer efficace pour permettre une coordination au sein de telles équipes.

## CONCLUSION

Nous avons distingué comme causes au problème de performance en termes de temps de service d'une part le *choix du médium* idoine pour la transmission de l'information parcourant le circuit décisionnel, et d'autre part l'inefficacité de la *coordination des participants* au processus décisionnel. Par une analyse de l'ensemble du circuit décisionnel, nous avons pu mettre évidence le rôle de chaque acteur et son impact sur la réactivité globale de la banque. Nous en sommes parvenus aux conclusions suivantes :

⇒ nécessité de normaliser la structure et le contenu du dossier de prêt,

⇒ nécessaire automatisation de la compilation des données servant à constituer ces données,

⇒ possibilité offerte d'accéder au dossier en tout point du circuit décisionnel.

Les problèmes identifiés lors de notre étude de cas sont principalement :

⇒ l'absence de planification dans le temps des tâches à accomplir par chaque acteur (renouvellement de dossiers),

⇒ l'absence de coordination dans la compilation d'informations disséminées, et la prise de décision en matière de groupes d'affaires.

Dans le premier cas, l'insuffisante performance résulte d'une *information insuffisante* donnée aux intervenants du circuit décisionnel sur le déroulement du processus en cours et en particulier sur le *temps de service*. Il s'agit de permettre à tout acteur habilité (l'auteur d'une demande, mais aussi le coordinateur de l'équipe) de gérer la circulation du dossier, de "tracer" le point d'avancement d'un dossier dans le circuit décisionnel.

Il doit également être possible de déclencher le circuit décisionnel de façon anticipée (cas des renouvellements de dossiers), l'acheminement du dossier aux différents acteurs de la décision, l'information voire la relance des décisionnaires intervenant en retard par rapport au plan d'intervention et le suivi de l'état des dossiers et la localisation d'un dossier.

Dans le cas des groupes d'affaires, le besoin de coordination ne consiste cependant pas uniquement à optimiser la circulation du dossier entreprises. Il faut ici coordonner des membres d'équipes reconfigurables pour chaque groupe d'affaires de sorte qu'elles fournissent dans les délais imposés l'information requise. Il faut ensuite centraliser l'ensemble des réponses et les compiler

en un document de synthèse permettant la prise de décision.

Le problème de la performance du circuit décisionnel en matière de prêt aux entreprises doit être analysé à la fois comme un problème d'organisation inadéquate au but poursuivi (analyses redondantes du risque) et un problème de communication insuffisamment performante entre des intervenants du circuit décisionnel disséminés à travers des entités géographiquement distinctes. En première analyse, la responsabilité prépondérante des entités intermédiaires (Directions régionales en particulier) dans le délai de service à la clientèle, conséquence d'un dispositif de découpage des pouvoirs laissant peu d'autonomie aux agences, ne semble pas justifiée par l'apport d'une valeur ajoutée significative. Cependant, lorsque l'on étudie plus en détail les demandes adressées par la clientèle, la part prépondérante des *groupes d'affaires* dans les dossiers situés hors du pouvoir des agences nous révèle une *fonction inédite de ces entités intermédiaires en matière de coordination* des entités situées en amont (les agences). Pour autant, la centralisation d'informations disséminées ne peut être effectuée de façon satisfaisante que par la mise en œuvre d'un système d'information assurant d'une part la centralisation exhaustive de toutes les informations relatives au groupe d'affaires et déclenchant d'autre part la mise à jour de ces informations avant centralisation, par les collaborateurs des agences, qui ainsi forment un *back-office virtuel* du coordonnateur, chargé de mettre à jour et compiler le dossier du groupe d'affaires. Par conséquent, si la messagerie élec-

tronique semble un médium adapté à de tels besoins de communication, elle ne permet la réconciliation des objectifs de délai de décision et de qualité de l'analyse du risque que si son utilisation est orchestrée par un chef d'équipe.

Une telle solution alliant une technologie d'information à un dispositif organisationnel ne peut être assimilée à un *workflow* [MEDINA-MORA et al. 1992].

En effet, elle ne permet ni le déclenchement du circuit décisionnel de façon anticipée (cas des renouvellements de dossiers), ni l'acheminement du dossier aux différents acteurs de la décision. De plus, les décisionnaires intervenant en retard par rapport au plan d'intervention ne sont pas alertés. Enfin, le suivi de l'état des dossiers et leur localisation dans le circuit ne sont pas assurés avec cette solution technique.

## BIBLIOGRAPHIE

Adler, P. (1983), « Trente ans d'automatisation et coûts opératoires dans les banques françaises », *Revue économique*, n° 5, septembre.

Arrow, K.J. (1985), *The economics of agency*, in *Principals & Agent : the Structure of Business*, J.W. Pratt & R.J. Zeckhauser, Harvard Business School Press.

Bouvier, J. (1968), *Naissance d'une banque : le Crédit Lyonnais*, Flammarion Paris 1968.

Channon, D.F. (1976), *Corporate strategy & management organization*, in Hannah L *Corporate evolution in the service industries - 1950-1974*, MacMillan London.

CNC - Conseil National du Crédit - (1991), *Evaluation technologique du système financier français - Rapport du Groupe de Travail*, CNC.

- Daft, R.L. & McIntosh, N.B. (1981), « A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units », *Administrative Science Quarterly* n° 26, p. 207-224.
- Daft, R.L., Lengel, R.H. & Trevino, L.K. (1990), « Understanding managers' media choices : a symbolic interactionist perspective », in *Organizations and communication technology*, J. Fulk & C.W. Steinfield, Sage Publ, p. 71-94.
- Daft, R.L., Lengel, R.H. (1984), « Information Richness : a New Approach to Managerial Behavior And Organizational Design », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, p. 191-233.
- Daft, R.L., Lengel, R.H. (1987), « Message Equivocality, Media Selection And Manager Performance : Implication for Information Systems », *MIS Quarterly* Vol. 11, n° 3, p. 355.
- Daft, R.L. & McIntosh, N.B. (1978), « A new approach to design and use of management information », *California Management Review* 21, p. 82-92.
- Haslem, J., Longbrake, W. (1971), « A discriminant analysis of commercial bank profitability », *Quarterly review of economics and business* Vol. 11, Fall, pp. 39-46.
- Huber, G. Daft, R. (1987), « How Organizations Learn : A Communication Framework », *Research in Sociology of Organizations*, Vol. 5 p. 1-36.
- Huber, G.P. (1982), « Organizational Information Systems : Determinants of Their Performance and Behavior », *Management Science*, Vol. 28, n° 2, Feb.
- Huber, G.P. (1990), « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision Making », *Academy of Management Review*, Vol. 15, n° 1, p. 47-71.
- Jensen, M.C. & Meckling, (1976), « Agency Cost and the Theory of the Firm », *Journal of Financial Economics*.
- Kolari, J., Zardkoohi, A. (1987), *Bank Costs, Structure & Performance*, Lexington Bks.
- Marschak, J. & Radner, R. (1972), *The economic theory of teams*, New Haven & London.
- Marschak J. (1955), « Elements for a Theory of Teams », *Management Science*, n° 1.
- Medina-Mora, R., Winograd, T., Flores, R. & Flores, F. (1992), The action workflow approach to workflow management technology, *Proceedings of CSCW, November, New York*.
- McGuire, C.B. & Radner, R. (1972), *Decision and organization*, North Holland Amsterdam.
- Radner, R. (1987), « Teams », in *New Palgrave, a dictionary of economics*, Eatwell J., Milgate M. & Newman P., McMillan.
- Rei, R. (1975), *La capacité de commande de la firme*, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier I.
- Ross, S. (1973), « The Economic Theory of Agency : the Principal's Problem », *American Economic Review*, 63 (2), May, p. 134-139.
- Rowe, F. (1994), *Des banques et des réseaux - Productivité et avantages concurrentiels*, Economica-Ensppt.
- Szymczak, J.P. (1989), *Essai sur la rentabilité bancaire*, Thèse de Doctorat de Sciences Economiques, Université de Paris 1, Paris.
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in action*, Mc Graw Hill.