



ACADÉMIE DE BORDEAUX

Université de Pau et des Pays de l'Adour
ÉCOLE DOCTORALE 481 SCIENCES SOCIALES ET HUMANITÉS
Centre de Recherche et d'Études en Gestion

THÈSE

Pour l'obtention du grade de
Docteur en Sciences de Gestion
(Arrêté du 30 mars 1992)
Présentée et soutenue publiquement par

Emmanuel Laffort

le vendredi 3 mai 2013

**Appropriation croisée : vers une diminution du risque
de fraude ? Application au contrôle des opérateurs de finance
de marché**

Composition du Jury

Directeur de recherche : **Mme. Emmanuelle Cargnello-Charles**
Maître de Conférences à l'Université de Pau et des
Pays de l'Adour, HDR

Rapporteurs : **M. Bruno Amann**
Professeur à l'Université Toulouse 1

Mme. Valérie-Inès de La Ville
Professeur à l'Université de Poitiers

Suffragant : **M. Jacques Jaussaud**
Professeur à l'Université de Pau et des Pays de
l'Adour



ACADÉMIE DE BORDEAUX

Université de Pau et des Pays de l'Adour
ÉCOLE DOCTORALE 481 SCIENCES SOCIALES ET HUMANITÉS
Centre de Recherche et d'Études en Gestion

THÈSE

Pour l'obtention du grade de
Docteur en Sciences de Gestion
(Arrêté du 30 mars 1992)
Présentée et soutenue publiquement par

Emmanuel Laffort

le vendredi 3 mai 2013

**Appropriation croisée : vers une diminution du risque
de fraude ? Application au contrôle des opérateurs de finance
de marché**

Composition du Jury

- Directeur de recherche :** **Mme. Emmanuelle Cargnello-Charles**
Maître de Conférences à l'Université de Pau et des
Pays de l'Adour, HDR
- Rapporteurs :** **M. Bruno Amann**
Professeur à l'Université Toulouse 1
- Mme. Valérie-Inès de La Ville**
Professeur à l'Université de Poitiers
- Suffragant :** **M. Jacques Jaussaud**
Professeur à l'Université de Pau et des Pays de
l'Adour

Résumé

L'objet de ce travail est de proposer une démarche d'évaluation puis de réduction du risque de fraude. Cette démarche est basée sur la notion d'appropriation, c'est-à-dire le degré d'intériorisation de son environnement par l'individu. Il s'agit d'améliorer les appropriations respectives (ce que nous appelons « appropriation croisée ») des opérateurs (gérants ou *traders*) et des contrôleurs. Promouvoir cette appropriation croisée permettra aux opérateurs et aux contrôleurs de développer des interrelations attentives et permettra aux opérateurs de s'affranchir de l'idée de mythe dans laquelle ils peuvent se sentir enfermés, ces deux points devant conduire à diminuer le risque de fraude. L'appropriation, par elle-même, permettant également de développer des capacités difficilement imitables, notre idée est que l'appropriation croisée favorise une performance économique de long terme de l'organisation. La démarche que nous proposons s'effectue en trois temps, il s'agit tout d'abord de faire en sorte que les acteurs concernés aient une connaissance partagée des rôles de chacun, ce qui permettra ensuite de déterminer les facteurs critiques à améliorer. Le troisième temps consistant à mesurer le déficit d'appropriation croisée à l'aide d'un outil : la balance appropriative et à diriger les appropriations afin de rééquilibrer cette balance.

Mots clés : Risque opérationnel, Fraude, Finance de marché, Appropriation croisée, Balance appropriative, Contrôle des risques, Clivage du gérant, Clivage du trader

Abstract

The aim of this work is to suggest an appropriation-related framework for evaluating and reducing the risk of fraud in financial markets. Its purpose is to improve respective appropriations (what we call “cross-appropriation”) of operators (traders or fund managers) and controllers (in charge of controlling operator's position and operations). The enhancement of this cross appropriation should lead to heedful interactions which will permit operators to escape from the heavy mythological suit they might wear, resulting in less psychological pain. This appropriation, by itself, providing a competitive advantage, this approach should then give a long-term economic performance to the organization because appropriation is involved and respective appropriations are well balanced, resulting in less fraud. This framework is three-steps. The first one is to make sure every stakeholder has a shared understanding of the organization, which will allow a right selection of critical factors. The third step consist in measuring the quality of the cross-appropriation with a tool : the appropriation-scales and to direct appropriations towards a better equilibrium of the scales if needed.

Keywords: Operational risk, Fraud, Financial markets, Cross appropriation, Appropriation scales, Risk control, Divided state of fund managers, Divided state of

Résumé - Abstract

traders

Résumé - Abstract

Avertissement

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni réprobation, aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

Avertissement

Remerciements

Cette thèse n'aurait pu voir le jour sans l'accueil qui m'a été fait par le Centre de Recherche et d'Études en Gestion de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. J'adresse en particulier mes vifs remerciements à ma directrice de thèse, Emmanuelle Cargnello-Charles, pour sa disponibilité, ses conseils et son suivi attentif. Je tiens également à remercier le Professeur Jacques Jaussaud, qui a pris du temps pour me recevoir et me conseiller sur bien des points.

Je souhaite également exprimer ma profonde reconnaissance aux professeurs Valérie-Inès de La Ville et Bruno Amann pour avoir accepté la tâche de rapporteur.

Mes remerciements vont également à mes camarades apprentis chercheurs ou chercheurs confirmés croisés lors de ces années, et qui, par des conversations volées à nos travaux respectifs, m'ont accordé de leur temps. Je pense en particulier à Gilles, Carine, Nathalie, Valérie, Hervé, Sabine, Simon...

Je souhaite également remercier Danièle Caquineau de m'avoir apporté son aide efficace sur certains points administratifs.

Ces remerciements seraient parfaitement incomplets sans une pensée reconnaissante et amicale à mes amis gérants et *traders* qui m'ont aidé tant intellectuellement que dans l'organisation des interviews. Merci Nicole, Bernard, Éric, Alain, Guillaume, Pierre, Frédéric, Eron, Vincent, Hughes...

Un immense merci à mes parents et à toute ma grande famille pour son soutien inconditionnel, discret et sans faille. Avec un tel soutien, les périodes de doute n'ont pas eu le temps de vraiment s'installer...

Du fond du cœur, merci à ma femme, qui a supporté d'avoir un mari très peu disponible ainsi qu'à mes enfants qui ont accepté d'avoir un père moins présent qu'il aurait pu l'être. Je les remercie de leur soutien constant et de leur aide précieuse. En particulier ma grande fille pour les moments passés ensemble à corriger les fautes...

Pardon enfin à ceux que je n'ai pas pu citer, je ne les ai pas oubliés.

À Caroline, Camille, Simon et Gaspard.

Sommaire

Introduction	xiii
Partie I : Contexte et notions mobilisées dans le cadre de la démarche de réduction du risque de fraude en finance de marché	15
1 Contrôle des risques et risque de fraude	21
2 L'environnement des opérateurs	69
3 Présentation de la notion d'appropriation	119
Partie II : Présentation de la démarche de réduction du risque de fraude en finance de marché	149
4 Mesure de l'écart d'appropriation	165
5 Appréciations critiques de la démarche	227
Conclusion générale de la thèse	248
Références bibliographiques	261
Annexes	277
Table des figures	373
Liste des tableaux	376

Introduction

Bruno Iksil (2012, JP Morgan Chase, \$5.8bn), Kweku Adoboli (2011, UBS, \$1.8bn), Boaz Weinstein (2008, Deutsche Bank, \$1.7bn), Howie Hubler (2008, Morgan Stanley, \$8.7bn), Boris Picano-Nacci (2008, CNCE, \$1bn), Jérôme Kerviel (2008, Société Générale, \$6.9bn), Brian Hunter (2006, Amaranth Advisors, \$6.7bn)... Les pertes liées à des fraudes ou à des opérations faites en dehors des limites admises s'élèvent à plus de 40 milliards d'équivalents dollars sur les dix dernières années. On aurait pu penser que malgré l'« affaire Kerviel », retentissante dans le monde de la finance et compte tenu de la gravité et de la durée de la crise financière actuelle, une action particulière aurait été entreprise pour limiter ce risque de fraude. On ne peut d'ailleurs pas dire que cela n'a pas été le cas, on peut simplement remarquer que, si ces actions ont eu lieu, elles n'ont pas été particulièrement efficaces : depuis la récente « affaire Kerviel » (2008), soit depuis 4 ans, les fraudes ont coûté plus de 20 milliards d'équivalents dollars...

Il semblerait que les mécanismes à l'origine de ces fraudes soient toujours plus ou moins les mêmes (une envie de « se refaire », une inaptitude à changer d'état d'esprit lorsque le marché « se retourne », une trop forte estime de soi, trop d'*ego*...). Qu'en est-il vraiment ? Et quand bien même, disposons-nous de moyens pour contrer efficacement ces mécanismes ?

L'objet de ce travail est de chercher *comment réduire le risque de fraude dans un contexte de finance de marché*. Pour répondre à cette question nous présentons une démarche basée sur la notion d'appropriation (DECHAMP et al., 2006 ; VAUJANY (DE), 2003, 2006a,b) ou encore d'*enactment* (SUTCLIFFE, WEICK et OBSTFELD, 2009 (2005) ; WEICK, 2001 (1977), 2001 (1988), 2009 (2003)[a]), c'est-à-dire le degré d'intériorisation de son environnement par l'individu, et en particulier sur la notion d'*appropriation croisée*. Nous appelons *appropriation croisée* la démarche qui consiste à ce qu'un individu ayant des compétences identifiées (un contrôleur par exemple) investisse le champ de compétence d'individus maîtrisant un autre champ de compétences (par exemple les opérateurs) et inversement (que

l'opérateur investisse le domaine de compétence du contrôleur par exemple). Étant donné que le rythme des fraudes ne semble pas ralentir, la solution, si elle existe, doit probablement se trouver hors des contrôles habituellement réalisés. C'est pourquoi nous proposons de rompre avec l'opposition souvent observée entre contrôleurs et contrôlés.

En finance de marché, les contrôleurs responsables de la surveillance des activités opérationnelles réalisées par les agents de production (les « contrôleurs ») ne peuvent assurer efficacement leur travail que s'ils comprennent et ont une certaine maîtrise de l'activité des opérateurs (les « contrôlés »). Ceci est vrai pour trois raisons au moins :

(1) les opérateurs et les contrôleurs vivent dans un environnement très dynamique dans lequel naissent régulièrement des produits financiers, comportant donc des risques nouveaux qu'il convient d'apprécier. Les opérateurs connaissent l'existence de ces nouveaux produits financiers avant les contrôleurs : ces produits leur sont présentés (ce sont les futurs clients, les acheteurs potentiels) alors qu'ils ne font pas systématiquement l'objet d'une réflexion approfondie sur les risques qu'ils véhiculent, comme on l'a vu en 2008 lorsque la plupart des détenteurs de C.D.O. (*Collateralized Debt Obligation*, obligation synthétique dont la qualité de crédit est rehaussée par un actif appelé le « collatéral ») se sont rendus compte que ces titres comportaient plus de risques que leur notation (souvent AAA) le laissait croire... Face à ces produits nouveaux, parfois dotés d'un ratio rendement/risque très attractif, l'opérateur peut être conduit à sous-estimer les risques (GALBRAITH, 1993, 2008 ; LACOSTE, 2009 ; TUCKETT, 2011b ; TUCKETT et TAFFLER, 2008 ; VERNIMMEN, QUIRY et LE FUR, 2012). Il faut donc que le contrôleur puisse être un relai fiable afin de mettre en place les contrôles nécessaires et d'expliquer aux opérateurs quels sont les risques que comporte ce nouveau produit.

(2) Les opérateurs considèrent souvent que les contrôleurs sont incompetents (JA-

NAND, 2011 ; GODECHOT, 2005, p. 99) ce qui peut être fondé (JANAND, 2011, p. 351-352 ; B.C.B.S, 2010a, p. 18)). L'opérateur achète ces nouveaux types de produits en laissant le contrôleur face à des investissements que les systèmes de gestion des risques ne savent qu'imparfaitement gérer. Le contrôleur doit donc avoir une bonne connaissance du fonctionnement des marchés et des outils des gérants s'il souhaite minimiser les risques.

(3) Le dernier point, moins technique est lié au relationnel : les contrôles ne seront pertinents que si contrôleurs et contrôlés sont au fait du travail de chacun par l'appropriation mutuelle et réciproque de leurs domaines de compétences. Cette connaissance mutuelle des métiers permet en particulier à l'opérateur en finance de marché (le gérant de portefeuilles ou le *trader*) de ne pas s'enfermer dans une bulle qu'il peut vouloir hermétique afin de protéger l'idée qu'il aimerait qu'on ait de lui : celle d'une personne douée de capacités hors du commun. En effet, l'activité de marché peut être source de fantasmes et véhicule des histoires qui tiennent du mythe (TUCKETT, 2011b ; TUCKETT et TAFFLER, 2008), les personnages mythiques ayant un statut d'individu hors du commun (GODECHOT, 2005 ; TUCKETT, 2011b). Lorsque l'opérateur s'enferme dans une telle bulle, il est dans un état psychologique dit « clivé », et est conduit, lorsque ce clivage est trop important, à vivre dans un monde éloigné de la réalité, ce qui peut être source de comportements non souhaités. C'est, par exemple, ce qui a été le cas lors des fraudes récentes imputées aux Français Adoboli, Picano-Nacci, Kerviel, ou encore, celle de Nick Leeson ayant entraîné la chute de la banque Barings. . .).

Ainsi, il existe un « mur d'incompréhension » entre les contrôleurs et les opérateurs de marché. Cette barrière est érigée et entretenue aussi bien par les acteurs eux-mêmes (par les opérateurs en particulier, comme on vient de le voir) que par les institutions auxquelles ils sont soumis (JANAND, 2011). L'environnement conditionnant les relations entre contrôleurs et opérateurs ayant peu évolué, les relations entre contrôleurs et opérateurs sont restées fondamentalement les mêmes depuis des

décennies : les opérateurs exercent toujours un métier qui relève du mythe (GODECHOT, 2005 ; TUCKETT, 2011b ; TUCKETT et TAFFLER, 2008) et les contrôleurs ont un métier déprécié tant par eux-mêmes que par les opérateurs (JANAND, 2011). Nous proposons de modifier la relation opérateur-contrôleur en mobilisant l'approche sociologique d'Archer (ARCHER, 1995b, 2003, 2012) afin d'aider à une meilleure compréhension mutuelle et répondant à l'objectif du travail : proposer une démarche qui permet de limiter le risque de fraude. Le schéma suivant est une représentation simplifiée de l'ensemble de la démarche (cf. p. 153 pour une représentation détaillée).

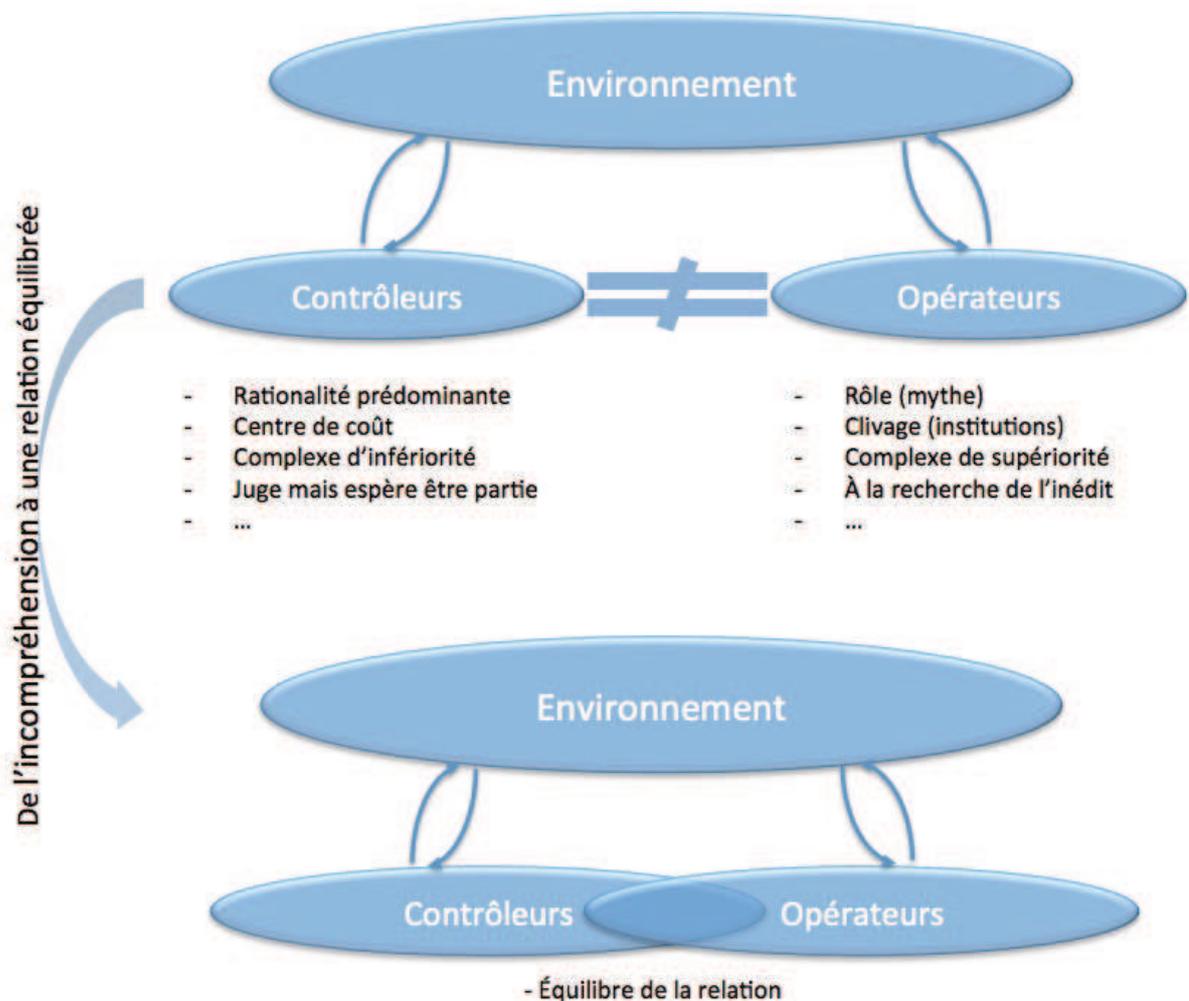


FIGURE 1 – Présentation de la démarche. Schéma général

Aujourd'hui les relations entre contrôleurs et opérateurs sont déséquilibrées. Les contrôleurs souffrent d'être mal considérés par les opérateurs et, parfois, n'osent pas aller leur demander des explications ; les opérateurs trouvent que les contrôleurs sont peu compétents et leur reconnaissent à reculons un droit à les contrôler. Nous envisageons donc un moyen de mesurer ce déséquilibre ainsi qu'une conduite à tenir pour le réduire.

Cette proposition est structurée en trois étapes, la première amenant les parties prenantes à acquérir une connaissance partagée des rôles de chacun, la seconde, à déterminer les facteurs devant favoriser l'appropriation croisée puis à mesurer cet équilibre à l'aide de la balance appropriative tandis que la troisième permet de faire un état des dynamiques d'appropriation pour peser sur celles qui sont le plus en retard afin d'obtenir une balance équilibrée. Ces étapes devraient orienter les individus vers des interactions respectueuses deux à deux et des interrelations attentives entre le groupe des contrôleurs et celui des opérateurs (WEICK, 2009 (2003)[b]), ce qui permettra aux uns et aux autres de se voir et de concevoir leur activité différemment, dans une relation équilibrée profitable à tous, y compris à l'organisation.

La mise en place de cette démarche nous semble particulièrement pertinente dans les établissements ayant une activité de finance de marché, et ce pour plusieurs raisons :

1. compte tenu des sommes manipulées et des montants qui peuvent être engagés, les risques encourus peuvent mettre en danger l'établissement lui-même ;
2. effectuer des opérations en dehors des limites permises est aisé, fréquent et peut-être même institutionnellement encouragé comme le relève Godechot dans son essai de sociologie sur les *traders* (GODECHOT, 2005, p. 86) ;
3. lorsque ces actions ont lieu, elles peuvent se produire avec la force de l'aveuglement (GALBRAITH, 1993, 2008 ; KINDLEBERGER et ALIBER, 2005 ; LACOSTE, 2009 ; TUCKETT, 2011b ; TUCKETT et TAFFLER, 2008) ;

4. l'environnement dans lequel évoluent contrôleurs et opérateurs est très technique et se trouve être le lieu de constantes innovations ; les contrôleurs doivent donc régulièrement se former sous peine de faire des contrôles relativement inopérants (TUCKETT, 2011b, p. 158). C'est d'ailleurs un risque reconnu même s'il ne semble pas possible de le provisionner (MÉRIC, 2011, p. 241) ;
5. les instances réglementaires demandent aux institutions de gérer de façon proactive le risque de fraude. Cette gestion doit même être un élément clef du contrôle (C.E.B.S, 2010, p. 6). Ces instances exigent que les institutions mettent des garanties sous forme de fonds propres en face de ce risque. Si ce risque est géré et limité, les fonds propres nécessaires seront diminués en conséquence (A.M.F, 2010 ; B.C.B.S, 2003) ;
6. mettre en place cette démarche d'appropriation croisée permettrait aux opérateurs de marché (aux gérants et aux *traders*) de moins souffrir psychologiquement, de ne pas être tenus à jouer le rôle d'individus exceptionnels, d'être ainsi moins fragiles et donc moins exposés à la tentation de frauder ((ELIADE, 1963 ; GODECHOT, 2005 ; TUCKETT, 2011b ; TUCKETT et TAFFLER, 2008), cf. aussi § 2.1, p. 72). Cela réduira aussi la souffrance des contrôleurs qui se sentent dévalorisés ou en position de subordination (JANAND, 2011, p. 352, 354 ; HAVARD et POIROT, 2010, p. 240).

Trouvant sa source dans une expérience professionnelle très étroitement liée à la problématique posée, cette recherche est basée sur une approche empirico-inductive (PAILLÉ, 2009, p. 24). Bien que l'approche hypothético-inductive soit essentiellement de nature empirique (FRIEDBERG, 1997, p. 304-305 ; QUIVY et VAN CAMPENHOUDT, 2006, p. 128), nous préférons utiliser le terme « empirico-inductive » pour bien insister sur l'importance de l'expérience dans l'ensemble de la démarche, de la question de recherche à la proposition d'une solution. Cette recherche se situe dans une démarche qualitative qui a eu lieu lors de deux moments clés : au début

de ce travail, afin de tester la question de départ, et à sa conclusion, afin de recueillir des critiques sur l'outil proposé.

Au début de ce travail, nous avons l'intuition que les fraudes étaient courantes, pas toujours rendues publiques ; que les relations entre les contrôleurs et les opérateurs étaient compliquées ; que les opérateurs pouvaient avoir un fort *ego* et que cet *ego* pouvait les amener à frauder. Nous avons alors réalisé une série d'entretiens semi-directifs — que nous avons appelés « entretiens exploratoires » — à destination de gérants et de *traders*. Ces entretiens visaient à tester notre idée de départ. En substance, il est apparu que les opérateurs (1) pensent devoir prendre plus de risque que ce qui leur est demandé, (2) qu'ils sont peu sollicités pour participer à la sélection des outils mis à leur disposition et (3) qu'ils portent un jugement très négatif sur les contrôleurs. Les exemples qui nous ont été donnés montrent que les fraudes sont principalement provoquées par des éléments d'ordre psychosociologique. Les comptes-rendus de ces entretiens se trouvent en annexe (p. 283 et suivantes).

Sur cette base, nous avons développé la démarche et construit les outils que nous présentons dans cette thèse et que nous aurions aimé mettre en œuvre à des fins de validation, ce qui c'est avéré impossible pour des raisons de temps. Cela étant, afin de pouvoir disposer d'un regard critique sur ce travail, nous avons décidé de mener une deuxième série d'entretiens — les « entretiens critiques » — à destination de responsables des risques dans des entreprises ayant une activité de finance de marché. Les sentiments qui ressortent avec le plus de force sont que la démarche permettra au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat et gommara les tensions pouvant exister entre contrôleurs et opérateurs (p. 331 et suivantes).

Modèle général de l'action

Le modèle dans lequel nous allons nous placer dans cette recherche est un modèle d'inspiration sociale intégrative dans lequel structures et actions ne s'opposent pas, mais sont en interactions récursives (en empruntant la voie ouverte par le sociologue Giddens à la fin des années 70 (GIDDENS, 2005 ; NIZET, 2007)). Nous nous placerons en particulier dans le cadre de l'approche sociologique définie par Archer (ARCHER, 1995b, 2003, 2012 ; BHASKAR et al., 2007). Dans ce modèle, l'individu vit au milieu de structures (au sens large, incluant la culture) qui conditionnent son action, et l'ensemble des actions effectuées par les individus fait évoluer les structures. Le schéma de ces interactions est donc récursif. C'est un cadre cohérent avec la notion d'appropriation (DECHAMP et al., 2006 ; VAUJANY (DE), 2003, 2006a,b) ou celui, très proche, d'*enactment*¹ (SUTCLIFFE, WEICK et OBSTFELD, 2009 (2005) ; WEICK, 2001 (1977), 2001 (1988), 2009 (2003)[a]) qui considère que l'*enactment* permet à l'individu de modeler son environnement qui le contraint à son tour.

Dans les organisations l'*ego* de l'individu — quelle qu'en soit sa définition, estime de soi avec un certain sens des prérogatives par exemple — n'est jamais suivi en tant que tel, de façon clairement identifiée. Cela ne prête pas à conséquence, car l'*ego* est en général subordonné à la culture d'entreprise, mais cela devient un problème lorsque cette culture d'entreprise favorise les comportements individualistes (culte de la personnalité, appartenance au mythe, sens des prérogatives... voir pp. 79 et suivantes). Les actions que peuvent être amenés à réaliser les individus placés dans de tels environnements sont alors susceptibles de faire courir des risques importants à l'entreprise. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place des contrôles adaptés. Ainsi, comme le présente ce modèle, dans certaines organisations il peut

1. « [...] enactment [...] as a process [is] separated from its product, an enacted environment, to make the point that people are shaped by their own shaping of circumstances. [This is the] idea that creations create the creator in organizational life [...] The notion of enactment implies more than action. It connotes the creation of structure [...] We do something and the situation is forever changed, and those changes affect us. » (WEICK, 2009b, p. 190)

s'avérer nécessaire de porter une attention particulière à ce pan de la personnalité de l'individu qu'est l'*ego*.

L'objet de cette recherche n'est pas de proposer une solution au risque de fraude en explorant la notion d'*ego* et en en proposant une gestion adéquate, mais bel et bien de mettre en place un contrôle adapté. Or mettre en place des contrôles adaptés est une tâche très délicate, car non seulement il s'agit de contrôler ce qui est fait, mais il est également nécessaire d'anticiper les actions qui pourraient être faites afin de mettre en place les contrôles adéquats ou encore, par des actions plus individuelles, de désamorcer les conduites à risques. Ceci ne peut se réaliser qu'en donnant les moyens aux contrôleurs de suffisamment bien maîtriser l'activité des personnes dont ils sont chargés de filtrer les actions. C'est ici que rentre en jeu la notion d'appropriation, et plus particulièrement celle d'appropriation croisée et de balance appropriative.

Organisation du document

La thèse est structurée en deux parties. Dans la première, nous nous attacherons à présenter l'environnement dans lequel évoluent les opérateurs de marché (gérants et *traders*) et les contrôleurs. Nous ferons l'état des lieux du contrôle du point de vue général des organisations (BOUQUIN, 1996, 2005, 2011; BOUQUIN et FIOL, 2010; OUCHI, 1977, 1979) puis nous regarderons le cadre réglementaire du contrôle opérationnel auquel sont soumises les entreprises ayant une activité de finance de marché (Comité de Bâle, Autorité de Contrôle Prudentiel, Autorité des Marchés Financiers, Comités bancaires...). Nous poursuivrons par une description de l'environnement psychologique des opérateurs de marché (BRACONNIER, 2010; BROWN, 1997; GALBRAITH, 1993, 2008; GODECHOT, 2005; IONESCU, JACQUET et LHOTE, 2005; ROUSSILLON et al., 2007; TUCKETT, 2011b; TUCKETT et TAFFLER, 2008),

qui, s'il est exploré dans le champ de la finance comportementale, l'est dans une finalité différente de la nôtre. La finance comportementale cherche à comprendre les actions des opérateurs de marché afin de les modéliser pour en déduire les prix futurs des actifs. Nous nous attachons, dans cette recherche, à comprendre les pressions psychologiques que subit le gérant ou le *trader* avec l'idée que ces pressions peuvent finir par le déséquilibrer et le pousser à commettre un acte délictueux. À la fin de cette partie, nous présenterons la notion d'appropriation et nous définirons l'acception que nous en retiendrons dans le cadre de ce travail (CERTEAU (DE), 1990 ; JOUËT, 2000 ; PROULX, 2005 ; VAUJANY (DE), 2002a, 2003, 2005b, 2006a ; WEICK, 2001, 2009b).

La seconde partie fera l'objet de la construction de la démarche. Notre intuition est que pour que le risque de fraude opérationnel soit limité, il faut que la « balance appropriative » soit équilibrée. C'est-à-dire que les appropriations croisées (mutuelles et réciproques du contrôleur concernant le métier de l'opérateur et *vice-versa*) soient relativement équilibrées. Il ne s'agit pas de faire en sorte qu'un contrôleur puisse devenir un opérateur ou inversement ; cet équilibre ne doit donc pas être recherché de façon absolue, mais de façon relative et dépendra des organisations.

Dans la première phase de la démarche, nous proposerons en particulier les outils (cartes cognitives (AUDET et al., 2003 ; RHODAIN et REIX, 1998 ; WEICK et BOUGON, 2001 (1986)), facteurs critiques perçus...) en nous situant dans un environnement complexe (BERTALANFFY, 2009 ; GENELOT, 2011 ; MORIN, 1990, 2005 ; NICOLESCU, 1996 ; WEICK, 2009 (2004), 2009 (2005)). Ce paradigme doit nous permettre d'avancer dans la recherche d'une démarche adaptée à l'environnement retenu.

À la fin de la présentation de la démarche, nous proposerons un tableau reprenant les étapes à suivre puis nous les mettrons en œuvre en proposant des facteurs critiques perçus (F.C.P.) et leurs modalités de calcul. Nous continuerons par le calcul de

la balance appropriative et terminerons par la mise en œuvre de la démarche de convergence vers un meilleur équilibre.

Partie I

Contexte et notions mobilisées dans le cadre de la démarche de réduction du risque de fraude en finance de marché

La première partie de ce travail va nous permettre de présenter en détail l'environnement dans lequel se situent les opérateurs de marché² et les contrôleurs. Nous commençons par faire un état des lieux du contrôle des risques au sein des organisations pour aboutir, avec Bouquin et Weick (BOUQUIN, 1996 ; WEICK, 2001 (1990), 2001 (1993)[b], 2009a), à la conclusion qu'il manque régulièrement une dimension au contrôle tel qu'il est fait (cf. figure 1.5, p. 42). En parcourant les textes réglementaires concernant le contrôle opérationnel dans les univers de marché, nous nous rendons compte qu'il s'agit d'une discipline neuve, peu encadrée et sur laquelle il n'y a pas de consensus de la part des parties prenantes concernant le périmètre de ce contrôle et les moyens à mettre en œuvre.

Le risque n'a pas disparu malgré toutes les tentatives (presque exclusivement techniques) pour le combattre. Les managers, ne voyant pas comment le réduire durablement, ont tendance à ne pas s'attaquer véritablement au problème. C'est un comportement bien décrit par la théorie de la prise de décision : pour qu'un individu décide de s'atteler à la résolution d'un problème, il faut non seulement qu'il reconnaisse que ce problème existe, mais il faut également qu'il sache pouvoir le résoudre (REIX, 2004, p. 127 ; WEICK, 2009 (2006), p. 32).

Un point couramment avancé pour expliquer ces actes de fraudes concerne les aspects psychologiques des opérateurs (trop fort *ego*, difficulté à se remettre en cause... (notamment GALBRAITH, 1993 ; TUCKETT, 2011b ; TUCKETT et TAFFLER, 2008)). Pour tenter de résoudre ce problème, on peut adopter une posture centrée sur la connaissance de l'individu en tentant de canaliser l'*ego*, de le suivre attentivement comme un facteur psychologique qui ne doit pas excéder certaines normes. Mais il semble que les comportements déviants liés à l'*ego* ne sont pas décelables avant l'acte (KETS DE VRIES, 1995, p. 46). Par ailleurs, il n'est pas dans notre intention de préconiser de n'embaucher dans ces métiers que des personnes ayant des *ego* mesurés,

2. Par la suite, le terme « opérateur » fera référence indifféremment à un gérant de portefeuilles ou à un *trader*

car il est peut-être nécessaire aux opérateurs d'avoirs de forts *ego* pour être de bons professionnels. . . Nous proposons donc de réduire les risques de déviance en mettant en place une démarche de coopération bien comprise dans laquelle les contrôleurs s'approprieraient en partie le métier des opérateurs de marché et inversement. Par cette appropriation croisée, non seulement les contrôleurs seront mieux à même de remplir leur mandat originel (celui de s'assurer que les risques sont circonscrits), mais en plus les gérants n'auront plus ce rôle imposé et trop lourd à porter d'« Être Surnaturel » lié à l'image du mythe (ELIADE, 1963) et pourront être plus facilement eux-mêmes.

Rendre accessible le métier de gérant ou de *trader* aux autres est une manière de dire que ce métier n'a rien de magique ou de fantastique. Le mythe pourra alors tomber de lui-même, car il existera avec moins de force. Autrement dit chez Tuckett, le sentiment d'appartenance groupale (*groupfeel*) sera moins saillant ce qui laissera plus de libre arbitre à l'opérateur (TUCKETT, 2011b, p. xi, 2011a, p. 24). L'opérateur vivra donc mieux son activité, sera mieux à même d'apprécier les risques et pourra avoir un œil plus critique sur son métier, ce qui le rendra moins suiveur et plus alerte, plus vigilant (*mindful*) au sens de Weick (WEICK, 2009b, p. 86-87; WEICK et PUTNAM, 2009 (2006)). Ces points font d'ailleurs partie de ceux préconisés par Tuckett pour rendre les marchés plus sûrs (TUCKETT, 2011b, p. 200-204). En plus de la souffrance liée à une certaine obligation de se conformer au mythe, TUCKETT (2011b) montre que l'opérateur souffre également pour d'autres raisons, y compris des raisons liées aux institutions. Mettre au clair les contraintes psychosociologiques qui pèsent sur les opérateurs et, dans une moindre mesure, sur les contrôleurs est un moyen d'initier un changement (« [...] identifier la réalité émotionnelle et les normes d'une entreprise enclenchent le processus de changement. » (GOLEMAN et al., 2010, p. 238)), vers une vie psychique plus confortable moins susceptible d'être défendue par des mécanismes de défense inappropriés pouvant conduire à la fraude (cf. § 2.1, p. 72).

Nous préconisons une démarche basée sur l'appropriation pour mettre en œuvre tous ces points. L'appropriation d'un environnement est un processus profondément personnel qui conduit un individu à l'intégrer dans son quotidien de telle sorte qu'il devienne un constituant de sa personnalité (JOUËT, 2000). Ce que nous cherchons à construire n'est pas une appropriation simple, mais une appropriation croisée : que les contrôleurs s'approprient une partie de l'environnement professionnel des opérateurs et réciproquement. Cela aura en particulier pour effet de rendre plus intimes les contrôleurs et les contrôlés, en leur permettant de partager profondément quelque chose plutôt que de s'opposer sur tant de points.

La démarche que nous proposons d'adopter est celle de F.-X. de Vaujany qui propose de mobiliser trois regards simultanément pour permettre l'appropriation : un regard rationnel (cet outil est intégré dans un processus normalisé), un regard socio-politique (l'utilisation de l'outil a un impact social personnel et collectif) et un regard psycho-cognitif (perspective de construction personnelle ou collective) (VAUJANY (DE), 2006a). Nous poursuivrons avec Weick pour lequel cette appropriation permet de donner du sens à ce que nous constatons et que ce sens permet d'être plus ouvert aux réalités, conduisant l'organisation vers plus de vigilance et de sagesse en développant des interactions interpersonnelles et intergroupes.

Cette partie décrit, dans cet ordre, les notions dont nous venons de parler. Nous allons donc parcourir le contrôle des risques et la fraude opérationnelle chez les opérateurs de marchés, puis nous décrirons l'environnement de l'opérateur de marché et en particulier son impact sur la pression qu'il subit. Pour finir, nous présenterons la notion d'appropriation et nous indiquerons dans quelle ligne nous nous situons.

Ce travail trouve son amorce principalement dans une expérience personnelle en tant qu'opérateur et cette idée de départ a été validée par les entretiens exploratoires menés au début de ce travail (cf. § 1.3, p. 57 et § 2.5, p. 112). Cela étant, cette idée n'aurait probablement pas vu le jour si nous n'avions eu une précédente expérience

professionnelle, dans un champ très éloigné (celui des systèmes d'information), ce qui nous a permis, peut-être plus qu'à d'autres, de voir les opérateurs d'un œil dégagé d'idées préconçues. Une très abondante littérature est venue étayer notre réflexion sur les conduites à risques des opérateurs de marché, spécialement en ces temps de crise où elles ont fait florès. Mais surtout, la publication de l'ouvrage de D. Tuckett sur la finance émotionnelle (TUCKETT, 2011b), basé sur les interviews de plus de 50 gérants est venu apporter un appui décisif au travail présenté : les opérateurs subissent une souffrance psychique et il faut leur rendre la vie plus facile en réhumanisant leur métier, tant vis-à-vis d'eux-mêmes que vis-à-vis des autres. C'est également notre sentiment et la démarche que nous proposons s'intègre très bien avec les conclusions de Tuckett.

Contrôle des risques et risque de fraude

Sur les 10 dernières années, les fraudes internes — au moins celles qui sont du « domaine public » — représentent plus de \$40 milliards de pertes. . . Sans compter celles qui ont été proprement lavées au sein des institutions elles-mêmes et qui n'ont pas été portées à la connaissance du public. À la lumière de ce constat et de la profonde crise financière et systémique récente, les autorités de régulation ont proposé de porter une attention particulière au risque opérationnel au sein duquel se trouve le risque de « fraude interne ». Le régulateur demande à ce que soient mis des fonds propres (réglementaires donc) en couverture de ce risque (B.C.B.S, 2006a, 2009 ; C.E.B.S, 2006, 2009b).

Dans cette partie, nous replaçons le contrôle des risques dans son contexte historique et actuel au sein des organisations. En particulier, nous situons le contrôle des risques en finance de marché au sein du contrôle de gestion. Nous effectuons ensuite une revue des « textes de loi » dans laquelle nous nous sommes attachés à bien comprendre ce que recouvrait ce risque de « fraude interne » pour reprendre la terminologie adoptée par les régulateurs.

La fraude en question

Nous allons adopter une acception élargie de la notion de « fraude » en nous appuyant en particulier sur les conclusions du Comité de Bâle (2010b) (voir pages 50 et suivantes). Ce comité fait le constat que la fraude ne doit pas se concentrer sur les actions prohibées par le régulateur ou l'entreprise, mais est également une affaire de gouvernance (B.C.B.S, 2010a). Nous nous appuyons sur deux ouvrages qui nous semblent particulièrement édifiants pour illustrer notre propos (DILLIAN, 2011 ; LEWIS, 2010).

Il y a deux types de *traders*, ceux qui agissent avec l'argent de leur employeur — ils sont chargés de risquer une partie des fonds propres de l'entreprise pour gagner de l'argent —, ce sont les *traders* pour comptes propres ou encore *proprietary traders*. Il y a également les *traders* qui sont chargés d'intervenir sur les marchés financiers pour les besoins d'un client qui n'a pas accès au marché en question, ces *traders* prennent un risque limité (c'est ce que faisaient, en théorie, Kerviel et Adoboli).

Dillian, précédemment *trader* chez Lehman Brothers nous y décrit son expérience du *trading*. Il a été *trader* sur des produits qui permettent de répliquer un indice : les E.T.F. (*Exchanged Traded Funds*)³. Au fur et à mesure qu'il devient expérimenté, Dillian se demande s'il ne pourrait pas traiter un peu ailleurs que sur son marché. Il se met donc à prendre des positions qui n'ont rien à voir avec les E.T.F. pour gagner de l'argent. Il fait ça de plus en plus souvent et en engageant de plus en plus d'argent. Il sait que cela lui est interdit, mais, comme il l'écrit à plusieurs reprises, « il vaut mieux demander pardon [au cas où les opérations font perdre de l'argent] que de demander la permission [de faire ces opérations interdites] »⁴. Les prérogatives accordées semblent donc être à géométrie variable, l'opération peut être interdite

3. Comme le CAC40 par exemple. Dillian intervient donc sur les E.T.F. : il vend l'E.T.F. à son client (resp., lui rachète un E.T.F. que le client ne souhaite plus conserver), mais juste après cette opération, il doit se couvrir contre un mouvement de marché en achetant (resp. vendant) l'ensemble des titres qui composent cet E.T.F.

4. « it is better to ask for forgiveness than to ask permission (DILLIAN, 2011, p. 204). »

formellement, mais autorisée sous deux conditions : que la hiérarchie ne soit pas au courant officiellement et que les opérations soient gagnantes. Il semblerait donc que la fraude soit tolérée tant qu'elle génère des gains... C'est d'ailleurs en substance ce que nous ont dit les opérateurs interrogés dans le cadre des entretiens exploratoires : ils ont des limites de risques précises, mais ils « comprennent » implicitement qu'ils doivent figurer en tête des classements et peuvent avoir le droit de dépasser leurs limites pour y arriver (cf. p. 65). C'est également ce qu'avaient compris Kerviel et Adoboli qui étaient tous deux sur le même genre d'activité de trading que Dillian : du trading théoriquement sans risque (Adoboli étant même précisément sur la même activité que Dillian).

Il y a là un premier problème de fraude, un problème manifeste de gouvernance : l'organisation préfère ne pas être au courant des opérations interdites, mais les tolère et se contente de réprimander lorsque les positions s'avèrent fortement perdantes. Ce premier problème peut conduire des individus à réaliser des actions illégales, comme celles effectuées par Kerviel ou Adoboli.

Du deuxième ouvrage, celui de Lewis, on tire un enseignement différent. Ce livre raconte par le détail l'avènement puis l'éclatement de la bulle financière des crédits hypothécaires de second rang (dits *subprime*). Lewis consacre en particulier un chapitre de son livre (chap. 9, LEWIS, 2010, p. 289-322) à Howie Hubler, *trader* obligataire vedette de Morgan Stanley au début des années 2000. Hubler et son équipe achetaient des crédits hypothécaires et, quand ils en avaient suffisamment, les revendaient au marché sous la forme d'une obligation particulière appelée C.D.O. (*Collateralized Debt Obligation*). Ces C.D.O. sont rapidement devenus compliqués à évaluer, y compris pour les agences de notation, chargées tout de même de leur attribuer une note reflétant la probabilité que ces obligations « fassent faillite ». Connaissant la façon dont les agences attribuaient les notes, Hubler — comme les autres *traders* sur ces titres — leur fournissait les données suffisantes pour leurs calculs tout en sachant que les modèles d'attribution de ces notes étaient très imparfaits

et sous-estimaient fortement le risque. Il manipulait en quelque sorte le marché en achetant peu cher des titres qu'il revendait plus cher après reconditionnement pour l'unique raison que ces obligations réemballées disposaient d'une notation très flatteuse. Hubler gagnait donc de l'argent en achetant des obligations très en dessous du prix auquel il le revendait après les avoir reconditionnés sous forme de C.D.O.

Pour compléter ce tableau, il faut parler de la « liquidité ». La « liquidité » d'un titre est la faculté qu'il a à être acheté ou vendu aisément sans que son prix évolue fortement. Un titre très « liquide » peut se traiter au prix affiché pour des montants importants, quelles que soient les conditions de marché (ou à peu près). À l'inverse, on ne peut pas donner de « juste prix » à un titre illiquide : le prix monte dès qu'un acheteur se présente et baisse dès qu'arrive un ordre de vente. Les organismes qui vendaient des C.D.O. s'engageaient à assurer la liquidité du marché : ils s'engageaient à fournir un prix de rachat à qui voulait vendre des C.D.O. précédemment achetés. Ils faisaient d'ailleurs plus que cela : étant donné que les C.D.O. étaient très opaques, ils étaient impossibles à valoriser et il y avait une délégation implicite pour que les promoteurs de C.D.O. (les « emballeurs ») fournissent également les valorisations de ces actifs. Comme il n'était pas dans leur intérêt de montrer que ces montages devenaient de plus en plus risqués, ils conservaient des prix stables malgré la dégradation du marché hypothécaire américain. Ce qui contribuait d'ailleurs à montrer que le conditionnement était fiable, ce qui rassurait les investisseurs qui continuaient à acheter, ce qui incitait les promoteurs à continuer à manipuler les prix : « il semblait parfaitement clair [...] que Wall Street maintenait le prix de ces C.D.O. soit pour repasser les pertes à des clients qui ne se doutaient de rien, soit pour grappiller quelques derniers milliards de dollars sur un marché corrompu » (LEWIS, 2010, p. 244).

Hubler savait donc que les titres reconditionnés étaient mal évalués du point de vue des risques. Mais, pour des raisons techniques, il en avait lui-même acheté pour plusieurs milliards. Il savait donc que les résultats issus des modèles de calcul des

risques de sa banque ne représentaient pas le risque réel, qu'il avait pris infiniment plus de risque que ce qu'il était autorisé à prendre. Mais il gagnait beaucoup d'argent et peut être la banque était-elle au courant, mais fermait les yeux, comme peut le laisser supposer l'attitude étrangement passive de Zoe Cruz, coprésidente de Morgan Stanley dont dépendait Hubler à l'époque. Comme le dit Dillian, « il vaut mieux demander pardon que demander la permission ». . . Quand le marché s'est effondré, Hubler a quitté Morgan Stanley en leur laissant une ardoise de 9 milliards de dollars, il avait auparavant touché autour de 45 millions de dollars en salaire et bonus. . .

Là encore il y a un problème manifeste de gouvernance : comment est-il possible que Morgan Stanley (et les autres banques d'investissement) ait pu laisser une équipe gagner des sommes folles sans regarder très précisément d'où venait cette manne ? Il y a même plus que cela : ne peut-on reprocher à Hubler d'avoir sciemment trompé les agences de notation en omettant de leur dire que leurs modèles étaient faux ? Ce faisant, il trompait d'ailleurs également son employeur sur l'ensemble des risques pris. Ne peut-on également considérer qu'il y a eu une entente illicite, avec les autres *traders*, concernant les prix pratiqués ? On rentrerait alors dans le cas des actions illégales, punies par les lois antitrust. . .

Pour ces raisons, nous avons décidé de considérer que les pertes imputables à Howie Hubler et Boaz Weinstein relèvent de la fraude. Certains considèrent même que ce qui a été mis en place sur les C.D.O. est une « pyramide de Ponzi dissimulée » (LEWIS, 2010, p. 234), cette même chaîne, qui en juin 2009 a envoyé Bernard Madoff en prison pour 150 ans. . .

En résumé, nous considérons comme des opérations frauduleuses les opérations volontaires :

- interdites par la règle explicite, qu'elle soit locale (propre à l'organisation) ou globale (propre à l'industrie). Il s'agit typiquement des fraudes effectuées par Kerviel, Picano-Nacci, Adoboli. . .

- qui seraient interdites si toutes les parties prenantes avaient une juste connaissance des risques des opérations. Comme c’est le cas pour Hubler, Weinstein. . .

1.1 Le contrôle dans les organisations

Les organisations tentent de se prémunir contre les divers risques qu’elles courent. C’est une question de survie : si elles sont trop exposées, elles vont subir trop de pertes et auront une espérance de vie limitée. C’est aussi souvent une exigence réglementaire, en particulier en finance de marché où le régulateur octroie un agrément (bancaire, d’entreprise d’investissement. . .) qui permet à l’organisation d’exercer son activité. Toutes les entreprises ayant une activité de finance de marché ont donc mis en place un contrôle des risques chargé de les anticiper, les évaluer, les réduire. . . C’est le cas en particulier pour le risque de fraude.

Dans sa forme contemporaine, le contrôle des risques au sein des organisations est une activité relativement ancienne et l’on peut en situer la naissance avec le modèle que Sloan et Brown introduisirent chez General Motors au début des années 1920. Sous la pression des difficultés économiques rencontrées par General Motors, Sloan, directeur général du constructeur automobile, et Brown, son directeur financier mirent en place ce que nous appellerions aujourd’hui une « gouvernance » innovante pour l’époque. Cela s’avérait nécessaire en particulier pour reprendre un peu de contrôle sur les divisions, alors érigées en véritables « baronnies » (BOUQUIN, 2005, p. 39).

Cette gouvernance était fondée sur un nouveau découpage organisationnel en centres de responsabilités. Ces centres étaient gérés par des managers que Sloan voulait autonomes. Ils étaient chargés de mettre en œuvre la stratégie définie par le groupe et rendaient compte de leurs résultats en fournissant un reporting mensuel comportant une série d’indicateurs orientés sur le contrôle des coûts. Il appela ce contrôle le

« contrôle financier » (BOUQUIN et FIOL, 2010, p. 3). Sloan souhaitait donc autonomiser les centres de responsabilités, car c'était pour lui la clé vers l'innovation. En même temps il voulait pouvoir vérifier que ces derniers faisaient bien précisément ce que la direction générale leur avait demandé. Il était donc face à un paradoxe qu'il a lui-même relevé : « [Il s'agit de] centraliser grâce à la décentralisation » (BOUQUIN, 2005, p. 39). Pour permettre le fonctionnement de l'ensemble et sortir de cette dualité, Sloan mit en place une cascade de comités, au sein desquels Brown et lui seront très présents. Cette présence leur permettra de réaffirmer tant l'importance de la démarche d'autonomie que leur volonté de vouloir s'assurer de la cohérence des actions des centres envers la direction générale.

De nombreuses entreprises se sont ensuite inspirées du modèle général mis en place chez General Motors. Elles se dotèrent d'un contrôle de gestion. Cependant, il manquait un cadre conceptuel à ce contrôle, et c'est ce que tenta de proposer Anthony avec un article de 1964 « Planning and Control Systems, A Framework for Analysis », suivi d'un ouvrage éponyme en 1965 (BOUQUIN, 2005, p. 111-143). Dans ses travaux, il a constamment œuvré pour que le contrôle de gestion soit considéré comme un outil au service de la stratégie et il va fonder sa théorie sur deux axes : la planification et le contrôle. Il propose un système en trois niveaux, désormais célèbre, comportant la « planification stratégique » (*strategic planning*), le « contrôle de gestion » (*management control*) et le « contrôle opérationnel » (*tasks control*, terminologie qui viendra remplacer l'actuelle *technical control*) :

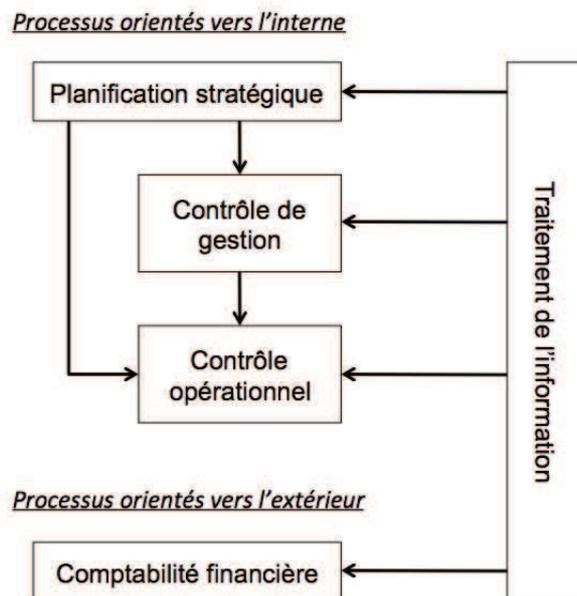


FIGURE 1.1 – Cadre conceptuel d'Anthony. Source : (BOUQUIN, 2005, p. 115)

Le moment de « planification stratégique » est le processus qui permet de décider des buts de l'organisation et des stratégies générales à adopter pour atteindre ces buts⁵ (ANTHONY et DEARDEN, 1980, p. 7). Il précise un peu plus loin que ce processus est lié à la formulation des politiques de longs termes qui modifient le caractère ou la direction des organisations⁶ (ANTHONY et DEARDEN, 1980, p. 10). La phase de « contrôle de gestion » (à prendre au sens de *management control*) s'applique au contrôle des managers chargés de mettre en œuvre les stratégies définies lors de l'étape précédente. Le « contrôle opérationnel », quant à lui, relève d'une fonction de supervision des exécutants, avec des liens très distants remontant vers la stratégie et le contrôle opérationnel. Bien que, sur ce schéma, ces processus soient clairement découpés, Anthony et Dearden (1980) nous disent qu'ils ne sont pas séparables de façon claire, qu'ils se fondent les uns dans les autres et que c'est au management de

5. « *Strategic planning* is the process of deciding on the goals of the organization and on the broad strategies that are to be used in attaining these goals. »

6. « [...] strategic planning is a process having to do with the formulation of long-term policy-type plans that change the character or direction of the organization »

les mettre œuvre et de les articuler⁷ (ANTHONY et DEARDEN, 1980, p. 7).

Anthony et Dearden (1980) relèvent un autre point qu'il nous semble particulièrement intéressant de souligner dans le contexte de fraude, objet de ce travail. Il existe un processus supplémentaire, qui n'apparaît pas sur ce schéma : il s'agit du recrutement (*staffing*). Or, un bon recrutement est probablement, selon ces auteurs, bien plus important pour le succès de l'entreprise que ne l'est un système de contrôle, ces personnes pouvant suppléer aux défaillances d'un système de contrôle de gestion. Cela va même au-delà : le meilleur système de contrôle qui soit ne sera pas efficace s'il est utilisé par des personnes qui ne conviennent pas⁸ (ANTHONY et DEARDEN, 1980, p. 17-18). Peut-être que se trouvent dans ces deux points certains ferments favorisant la fraude : les contrôleurs sont considérés comme peu compétents (JANAND, 2011, et le premier résumé des entretiens exploratoires, p. 57), et les ressources humaines sont absentes du processus de recrutement et de suivi des opérateurs (cf. second résumé des entretiens exploratoires, p. 112).

Ce cadre conceptuel souffre d'un défaut majeur, dit Bouquin, celui de ne pas avoir de finalité énoncée, ce qui génère, entre autres problèmes, celui d'avoir l'impression que les niveaux ne sont pas très étanches, en particulier entre le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. On ne sait pas, par exemple, où mettre les « "tâches effectuées par des professionnels" comme les ingénieurs, les chercheurs, les avocats, les médecins, les enseignants, » car, selon Anthony, elles ne font pas partie du contrôle opérationnel. Ces tâches-là, par leur caractère peu routinier, relèvent-elles du contrôle de gestion ? La convergence des buts (ceux des individus et ceux de l'entreprise) semble être le fil rouge d'Anthony, mais cela laisse des ambiguïtés : de quel horizon

7. « Obviously, we do not mean to imply that these three processes can be separated by sharply defined boundaries ; one shades into another. [...] The complete management function involves an integration of all these processes, and the processes are complementary »

8. « Judgments about people are probably much more important to the success of an organization than its control system. Good people can overcome the defects in a management control system, but even the best management control system will not lead to satisfactory results without good people to operate it »

de convergence s'agit-il ? des buts à court terme ou à long terme ? . . .

Malgré cela, ce cadre sert encore de référence aujourd'hui, car non seulement il a l'immense mérite de proposer une typologie (BOUQUIN, 2011, p. 32), mais également parce qu'il n'existe pas de cadre conceptuel en contrôle de gestion qui soit admis par tous (BOUQUIN, 2005, p. 136). Ce cadre a également le mérite de positionner le contrôle opérationnel et le contrôle de gestion au sein d'un même processus et de les rendre visibles.

Au moment où Anthony reformule ce qu'il entend par *planification stratégique*, Simons va s'intéresser au rôle des systèmes de contrôle de gestion en amont de la stratégie, aux systèmes de contrôle en tant que vecteurs d'influence sur les processus d'élaboration de la stratégie elle-même (SIMONS, 1990, 1991, 1994). Pour Simons (1994, p. 170-171), il existe 4 catégories de systèmes de contrôle : un système basé sur les croyances, un système basé sur les limites, un système diagnostique et un système interactif. Chacun de ces systèmes ayant ses spécificités, le rôle du stratège étant de trouver l'équilibre entre tous.

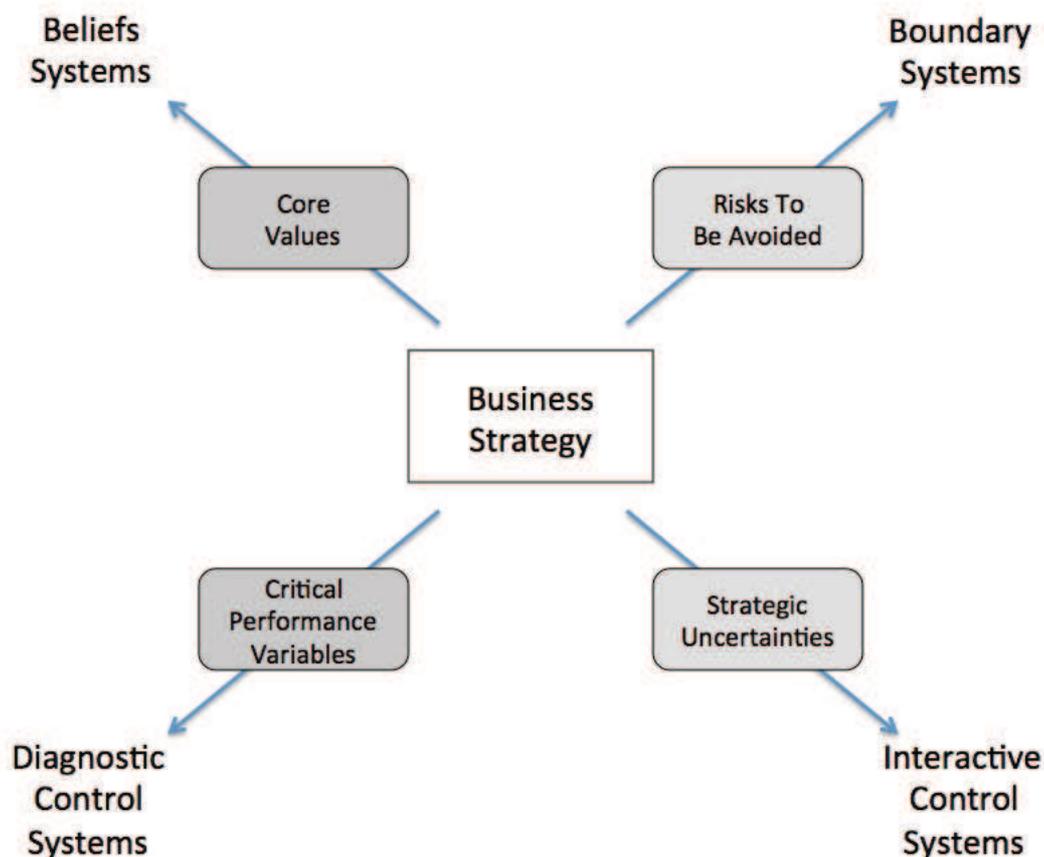


FIGURE 1.2 – **Contrôle de la stratégie.** Source : (SIMONS, 1994, p. 171)

En déclinant cette typologie sur les entreprises qui ont une activité de finance de marché, on obtient :

1. les systèmes de croyances de l'organisation sont basés sur des opinions et ont dans ce domaine, en particulier pour les organisations ayant une activité de finance de marché, nous semble-t'il, en partie pour objet d'encourager les comportements opportunistes. Comme on l'a vu (p. 22), c'est contenu dans l'aphorisme de Dillian : « il vaut mieux demander pardon que de demander la permission ». Attribuer des limites est un acte de bonne gestion, les outrepasser est donc interdit, mais c'est toléré, car on « sait » que cela peut générer des gains importants. C'est ce que l'on peut constater lorsqu'un opérateur ou-

trepasse ses limites pour faire « un bon coup », car il croit avoir le droit de prendre plus de risques que le risque alloué pour tirer parti d'une opportunité de marché.

2. les systèmes sont également fortement basés sur les limites, l'opérateur devant s'assurer avant de traiter que les limites seront respectées après avoir traité ;
3. les systèmes sont également des systèmes diagnostiques chargés de vérifier *ex post* que les limites n'ont pas été dépassées ou que des opérations interdites (frauduleuses par exemple) n'ont pas été réalisées ;
4. les systèmes de contrôle interactifs ayant plus pour objet de combattre les incertitudes stratégiques, ils prennent en compte l'aléa et en tant que tels, s'intéressent aux systèmes de contrôle des opérateurs lorsqu'un choc survient. Mais il est déjà trop tard...

La démarche de réduction du risque de fraude que nous présentons dans cette thèse a des impacts significatifs sur deux dimensions du diagramme : les systèmes de croyances et les systèmes interactifs. Nous proposons de modifier significativement le système de croyances en cours, trop fortement lié à l'idée de mythe, en restituant à l'opérateur un statut d'individu normal (cf. p. 87 et suivantes). Cette idée que les opérateurs appartiennent au mythe, lorsqu'elle est fortement présente, retient les contrôleurs de trop questionner les opérateurs (cf. entretiens critiques n°3 et n°6 pp. 339 et 347, voir aussi le mythe de l'opérateur vedette p. 48), l'organisation est enfermée dans un jeu empêchant l'apprentissage en double boucle (ARGYRIS, 1977, p. 117). Ce contrôle par les croyances est également relevé et encouragé chez Weick, chez qui il porte le nom de « contrôle par les paradigmes » (WEICK, 2001 (1993)[b], p. 79).

Nous proposons également de mettre en place un système interactif plus continu qui prendrait la forme d'échanges verbaux entre les contrôleurs et les opérateurs. Mettre en place un contrôle interactif au niveau des opérateurs a du sens même

si ce ne sont pas des dirigeants de l'entreprise, car ce sont malgré tout des individus qui font continuellement des choix (acheter, vendre ou conserver un actif) et que ces choix sont incertains (rien ne prouve que le prix de l'actif qui vient d'être acheté va monter. . .). Cette acception du contrôle interactif est très voisine de ce que Weick appelle « contrôle des prémisses » (WEICK, 2001 (1993)[b], p. 77, 2001 (1990), p. 170). Ces deux actions devraient avoir pour effet de rendre les opérateurs plus sages (au sens de Weick) et l'organisation plus vigilante (toujours au sens de Weick, voir pp. 132 et suivantes pour plus d'explications sur ces concepts) et donc, toutes choses étant égales par ailleurs, de rendre l'organisation moins exposée au risque de fraude. C'est également ce qu'Argyris recommande pour promouvoir l'apprentissage en double boucle devant permettre de questionner les normes et les croyances des organisations⁹ (ARGYRIS, 1977).

Pour Ouchi, de la structure de l'organisation dépend la forme du contrôle. Ce contrôle est soit principalement basé sur le contrôle du comportement (*behavior control*) soit sur le contrôle des résultats de l'action (*output control*) (OUCHI, 1977, p. 97). Afin de pouvoir mettre en place un contrôle basé sur les comportements, l'entreprise doit posséder une connaissance approfondie du processus de transformation, alors que pour disposer d'un contrôle par les résultats, elle doit disposer de variables fiables mesurables. Ces points sont alors croisés dans la matrice de choix du contrôle de Ouchi :

9. « The emphasis would be on double loop learning, which means that underlying assumptions, norms and objectives would be open to confrontation. » (ARGYRIS, 1977, p. 123)

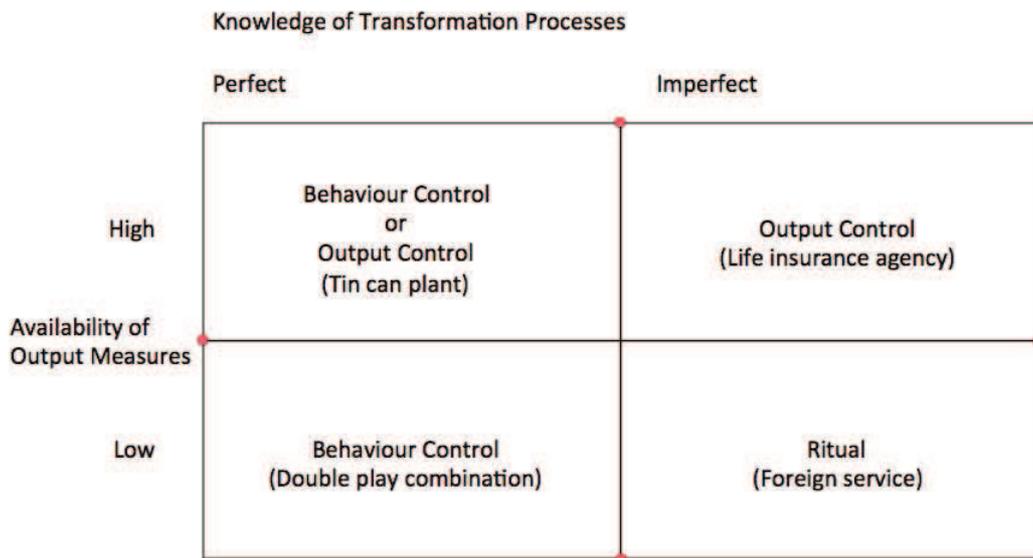


FIGURE 1.3 – Matrice de choix de contrôle de Ouchi. Source : (OUCHI, 1977, p. 98)

Dans cette matrice, Ouchi propose qu'on puisse faire du contrôle par les comportements ou par les résultats découlant des comportements (lorsqu'on connaît bien le processus de transformation et qu'on est capable de bien mesurer les résultats). Il dit également qu'on peut considérer les systèmes de contrôle comme étant basé essentiellement sur l'un ou sur l'autre : « [...]there are only two phenomena which can be observed, monitored, and counted : behavior and the outputs which result from behavior. Thus, control systems can be regarded as being based essentially on the monitoring and evaluation of one or the other » (OUCHI, 1977, p. 97). Dans ce même article, il précise sa pensée en nous disant que le contrôle s'articule sur la surveillance soit du comportement soit des résultats : « In short, the exercise of control relies upon monitoring either behavior or output » (OUCHI, 1977, p. 100).

Il nous semble que, en finance de marché, il est nécessaire d'avoir les deux : un contrôle par les résultats pour s'assurer que les opérations faites par les opérateurs et les positions qui en découlent restent dans les limites permises, et un contrôle par les comportements qui permettrait aux opérateurs de sortir de l'emprise du mythe,

d'avoir ainsi une moindre pression psychologique et d'être alors moins exposés au risque de fraude. Ces deux contrôles sont bien distincts : la fraude est l'expression d'un comportement volontaire visant à dissimuler des opérations non permises alors que les « autres » dépassements de limites peuvent aussi bien découler d'une erreur de l'opérateur que d'un mouvement de marché sans que ce dernier ait réalisé une quelconque opération (cf. à cet égard l'exemple développé p. 195)...

Par la suite, Ouchi cherchera à comprendre comment les individus arrivent à coopérer au sein des organisations sachant que non seulement ils ont des objectifs qui peuvent être différents (pouvant rendre la coopération délicate), mais qu'il convient également de rémunérer chacun à sa juste valeur. En cas d'inégalité, les individus ajusteront leurs efforts en fonction de la rémunération attendue et cet ajustement se fera au détriment de l'organisation. Ouchi (1979) identifie trois modes de contrôle différents auxquels les organisations font appel afin de résoudre cette difficile équation : il s'agit du « marché » (*market*), de la « bureaucratie » (*bureaucratie*) et du « clan » (*clan*) (OUCHI, 1979, p. 833). Ces modes apparaissent sous des conditions particulières de normes sociales et sont rendus possibles sous certaines conditions d'information (cf. fig. 1.4). Ouchi nous précise que dans la réalité, ces modes de contrôle sont mélangés, il n'existe pas de mode pur (pure bureaucratie, clan ou marché), mais probablement un peu de chacun. C'est en tout cas ce que nous constatons dans les organisations ayant une activité de finance de marché.

Social and Informational Prerequisites of Control

Type of Control	Social Requirements	Informational Requirements
Market	Norm of Reciprocity	Prices
Bureaucracy	Norm of Reciprocity Legitimate Authority	Rules
Clan	Norm of Reciprocity Legitimate Authority Shared Values, Beliefs	Traditions

FIGURE 1.4 – Modes de contrôle de Ouchi. Source : (OUCHI, 1979, p. 838)

Les environnements sont fortement bureaucratiques (beaucoup d’opérateurs travaillent dans des banques dans lesquelles, comme le dit MÉRIC (2011, p. 255), « la bureaucratisation est loin d’être remise en cause »). Il y a un aspect clanique assez saillant (les opérateurs ont une forte conscience d’appartenir à un groupe privilégié (GODECHOT, 2005 ; TUCKETT, 2011b)), même si leur loi ultime est celle du marché (avec une norme de réciprocité bien présente : la « quasi-éthique marchande » de (GODECHOT, 2005, p. 111)). En éloignant les opérateurs de cette idée d’appartenance à un mythe, l’appropriation croisée devrait avoir un effet de dilution de ce sentiment de clan et permettre à l’activité de marché de s’inscrire plus dans un type de contrôle bureaucratique avec un renforcement de la légitimité des contrôleurs. Or, on l’a écrit en introduction, les opérateurs ont tendance à considérer que les contrôleurs sont incompetents, la légitimité qu’ils leur reconnaissent a donc plus une forme de légalité au sens d’HABERMAS (2002, p. 139-140) que de légitimité. Cette compétence retrouvée par le biais de l’appropriation croisée faciliterait la légitimité et, si l’on en croit Ouchi, renforcerait la qualité du contrôle.

Cela étant dit, le contrôle dont parlent Ouchi et Anthony se préoccupe des tâches que l’organisation doit effectuer pour arriver aux buts qu’elle s’est fixés. Il nous faut approfondir d’autres pistes, en particulier celles concernant les motifs qui peuvent conduire un opérateur à frauder. C’était déjà une préoccupation chez Ouchi et An-

thony¹⁰, la dimension sociale et humaine va être de plus en plus intégrée dans la réflexion sur le contrôle de gestion, et, par la suite, ouvrir le champ à la transdisciplinarité. Cette prise de conscience doit beaucoup à Simon, le père de la « rationalité limitée » qui explique que l'homme n'est pas un individu dont la rationalité peut s'exprimer de manière formelle et intangible et que toute décision est guidée par des éléments d'essence différente : l'un, profondément humain, dépend de la culture de l'individu (au sens large : valeurs, croyances...), et l'autre de ce qu'il perçoit comme des faits.

Les travaux de Kahneman et Tversky montrent également que les décisions que l'on prend ne sont pas toujours les meilleures pour soi. Ils ont mis en évidence que les décisions pouvaient être issues de deux « systèmes » différents. Le premier, qu'ils ont baptisé « système 1 », est intuitif, peu coûteux, mais fortement guidé par la dimension culturelle et donc soumis à de forts biais. Le second, baptisé « système 2 », est plus lent, moins immédiat, plus coûteux en efforts, mais plus réfléchi et moins soumis à l'intuition (KAHNEMAN, 2002, p. 450-451). Les choix sont d'autant plus biaisés que « les individus sont peu habitués à réfléchir profondément et se contentent généralement d'accepter le premier jugement acceptable qui leur viendrait à l'esprit »¹², soit de laisser le « système 1 » à l'œuvre.

Resituons la complexité du contrôle avec M. Follett, présentée par Fiol (BOUQUIN, 2005, p. 254-281). En 1924, elle écrit que notre pensée est complexe, qu'on ne peut pas en compartimenter son déroulement en fonction de domaines que l'on arriverait à disjoindre. « [...] nous ne pouvons pas penser en termes économiques ou en termes éthiques de façon séparée » (BOUQUIN, 2005, p. 259). Deux principes sont à la base de la réflexion de Follett : la *réponse circulaire* et le *conflit constructif*. La *réponse circulaire* représente la relation « dialogique » dans laquelle se trouvent

10. « [pour Anthony et Dearden] le contrôle de gestion est affaire d'économie aussi bien que de psychologie sociale »¹¹ (ANTHONY et DEARDEN, 1980, p. 11)

12. « [...]people are not accustomed to thinking hard, and are often content to trust a plausible judgment that quickly comes to mind. » (KAHNEMAN, 2002, p. 452).

toutes les parties en interactions. Le *conflit constructif* est l'idée que la bonne façon de résoudre un conflit n'est pas d'imposer une vue ni un compromis, car ces deux voies laissent des déceptions, mais d'imaginer une voie tierce, innovante, qui rompt radicalement avec les solutions proposées et qui offre une solution vraiment satisfaisante aux parties précédemment en désaccord. Follett propose donc de résister à la simplification. Selon elle, il faut considérer que les lois de la pensée suivent des chemins complexes au sens où l'entendra beaucoup plus tard Edgar Morin. La *réponse circulaire* nous indique que le contrôle dépend de l'environnement, car il est en interaction avec cet environnement et qu'en même temps il le modifie, ce qui semble également faire écho à ce que dira 60 ans plus tard Archer et qui est à la base de son approche morphogénétique (ARCHER, 1982).

Cette position nous paraît très intéressante en ce sens qu'elle nous incite à explorer des voies possibles pour le contrôle. Si ce n'est pas un blanc-seing pour notre démarche, c'est en tout cas une invitation à la poursuivre. C'est également la position de Weick, pour lequel, compte tenu de propriétés des nouvelles technologies¹³, le contrôle ne peut plus se faire par les voies classiques (WEICK, 2001 (1990)). Selon Weick, les nouvelles technologies rendent les environnements moins déterminés (propriété stochastique), plus facilement perturbés (car les technologies permettent une continuité de traitement sur une chaîne pouvant être répartie sur plusieurs lieux géographiques) et plus abstraits (le matériel est de plus en plus consommé par les machines sans que les utilisateurs le manipulent). Ainsi, entre autres effets, la connaissance devient plus abstraite et les contrôles peuvent se réaliser par le biais de contrôles non intrusifs¹⁴ (*unobtrusive*) et à l'aide de variables cognitives (WEICK, 2001 (1990), p. 169).

13. Dont Weick propose de considérer les définitions suivantes : ressources intellectuelles et matérielles permettant une transformation ; méthode pour construire un système stable à partir de ressources émergentes ; connaissance (qui peut être étudiée et enseignée) concernant les relations de causalité de nos actions (WEICK, 2001 (1990), p. 149)

14. Des règles, des ordres, le poids de la hiérarchie... sont, par exemple, des contrôles intrusifs (WEICK, 2001 (1990), p. 169).

Le contrôle par le comportement devient moins pertinent, car un même comportement peut être amené par des diagnostics personnels très différents. De la même façon, le contrôle par les résultats perd de son intérêt, car les résultats sont obtenus à partir de variables qui sont de plus en plus cachées dans les systèmes, les résultats devenant alors la partie visible d'un ensemble qui peut fonctionner incorrectement. Cela implique que d'autres formes de contrôle (par exemple incorporant des hypothèses psychosociales) devraient avoir plus d'impact (WEICK, 2001 (1990), p. 169). Weick propose alors, sans enlever les contrôles précédents, de mettre en place ce qu'il appelle les « contrôles des prémisses de l'action » (*premise controls*) (WEICK, 2001 (1990), p. 169-170). Perrow appelle ce type de contrôles des « contrôles de troisième ordre » (WEICK, 2001 (1993)[b]) tandis que chez Reynaud, il s'agit de la « régulation conjointe » (REYNAUD, 2007 (1979)). Ils sont incorporés dans le vocabulaire, les pratiques de socialisation. . .

Ces contrôles sont moins intrusifs, plus cognitifs, plus reliés au langage et à l'engagement personnel. Les façons dont les contrôles de troisième ordre affectent les comportements sont subtiles et généralement sous-estimées par les managers qui préfèrent considérer le contrôle matériel que représentent les ordres tangibles, les règles, la surveillance. . . Si ces contrôles sont plus subtils, ils ont autant d'effets (WEICK, 2001 (1993)[b], p. 77). Ce type de contrôle est d'autant plus important que la production ne peut pas être enfermée dans une routine et que les technologies sont très présentes (l'aspect stochastique étant alors prégnant) (WEICK, 2001 (1990), p. 170). Les opérateurs qui font l'objet de ce travail ont une activité qui ne peut pas être routinisée¹⁵ et sont de très gros consommateurs de ressources technologiques; à ce double titre, le contrôle des prémisses de la décision s'impose selon Weick.

Chez Weick, un autre aspect essentiel du contrôle est de pouvoir donner du sens à

15. Il existe une catégorie d'opérateurs « passifs », c'est-à-dire qui sont chargés de répliquer un actif existant. Ces opérateurs n'ont aucune raison de frauder, car on leur demande très expressément de ne pas prendre de risque. Il n'ont donc pas de notion de performance, soit pas d'incitation à vouloir rattraper une position perdante. . .

l'inattendu afin de pouvoir apporter des réponses adaptées (WEICK, 2001, p. 306). Il mobilise à cet effet le concept de variété requise présenté par Ashby (1958). Cette variété requise est, selon Ashby, une relation entre la variété d'un système relativement à celle d'un autre ; autrement dit, l'ensemble des variétés pouvant être contrôlées à tout moment est déterminé par le système avec la plus faible variété (WEICK, 2009b, p. 153). L'accroissement de la variété requise dans un système lui permet d'être mieux à même d'appréhender les problèmes et d'apporter des réponses appropriées¹⁶ (WEICK, 2009a, p. 159). Selon lui, c'est même grâce à ce concept qu'il est possible de se diriger vers des organisations à hautes fiabilités (dites « *High Reliability Organizations* ») (WEICK, 2001 (1987)). C'est ainsi que des contrôleurs aériens ont pu parvenir à construire un environnement plus stable en faisant l'effort de mieux connaître l'activité des pilotes (WEICK, 2001 (1987), p. 337).

Plus précisément, Weick dit que pour diminuer les risques, il faut regarder de quel côté la variété est déséquilibrée et rechercher à la rééquilibrer¹⁷ (WEICK, 2009a, p. 164). Équilibrer la variété veut également dire demander et donner de l'aide, accepter l'ignorance, rechercher l'amélioration plutôt que la perfection et combattre l'hybris (WEICK, 2009a, p. 165), l'hybris étant en particulier une caractéristique des individus se reconnaissant dans un mythe, comme peuvent le faire les opérateurs (cf. p. 87). Accepter l'ignorance et rechercher l'amélioration plutôt que la perfection permet de se diriger vers l'attitude de sagesse qui nous pousse à réorienter notre ignorance, en particulier en agissant sur le domaine et sur la taille de cette ignorance (WEICK, 2001 (1998), p. 370) (voir aussi pp. 132 et suivantes).

Augmenter la variété est un des buts de l'appropriation croisée : les contrôleurs connaîtront mieux les environnements des opérateurs (pour reprendre les mots de

16. « Systems with higher requisite variety should catch the development of adverse events more quickly and should recover from these events with less damage than is true for systems with lower requisite variety »

17. « To reduce adversity, practitioners need to focus on ways in which variety is imbalanced and strive for greater balance. »

Weick, ils investiront leur domaine et augmenteront la taille de leurs savoirs). Plus que cela, le fait de diriger les appropriations de telle sorte que la balance appropriative soit équilibrée fait écho aux préconisations de Weick sur l'équilibre de la variété. . .

Le contrôle de gestion recouvre diverses acceptions qui se situent sur un continuum allant de l'aide à la formulation de la stratégie à un outil de vérification de tâches routinières. Il est dès lors difficile de savoir de quoi l'on parle lorsqu'on parle de contrôle de gestion. C'est pourquoi, pour Bouquin, le contrôle de gestion est encore un « pseudo-concept » et que tout travail dans ce champ doit commencer par le définir (BOUQUIN, 1996, p. 97). Ce point est encore plus saillant en France où il existe une forte ambiguïté qui provient de la traduction des termes anglais de *management control* en « contrôle de gestion ».

Plus de vingt ans après en avoir donné une première définition, Anthony en propose une nouvelle en 1988 : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies », ce processus se déroulant « entre managers » (BOUQUIN, 2005, p. 122). Le *manager* est donc un top-manager veillant à donner les moyens aux managers qui lui sont subordonnés de mettre en place la stratégie. La traduction de *management control* rend très mal compte de cet ancrage pour une double raison que nous indique clairement Bouquin : « on gère les choses, on “manage” les personnes » (BOUQUIN, 2011, p. 14) « [...]le *control* s'exerce plutôt avant l'acte ; le contrôle, comme l'audit, après[...] Précisément, le *control* installe le pouvoir qui légitime le contrôle » (BOUQUIN, 2011, p. 12).

Bouquin propose néanmoins une typologie du rôle du contrôleur de gestion. Son rôle est bien d'orienter les actions des acteurs (cercle A) afin que la stratégie et le quotidien soient interconnectés (cercle I) au travers d'une modélisation entre les ressources nécessaires et les finalités visées (cercle M) (cf. fig. 1.5). Il faut recentrer

(littéralement) le rôle du contrôleur de gestion qui s'est souvent concentré sur deux dimensions du modèle, voir sur une seule plutôt que sur les trois en même temps (BOUQUIN, 1996, p. 99; LA VILLARMOIS (DE) et TONDEUR, 2005, p. 5). Dans la suite de ce travail, nous inscrirons le contrôle des risques en finance de marché au sein du contrôle de gestion et nous prendrons soin à ce que la démarche proposée se situe sur les trois dimensions du modèle AMI.

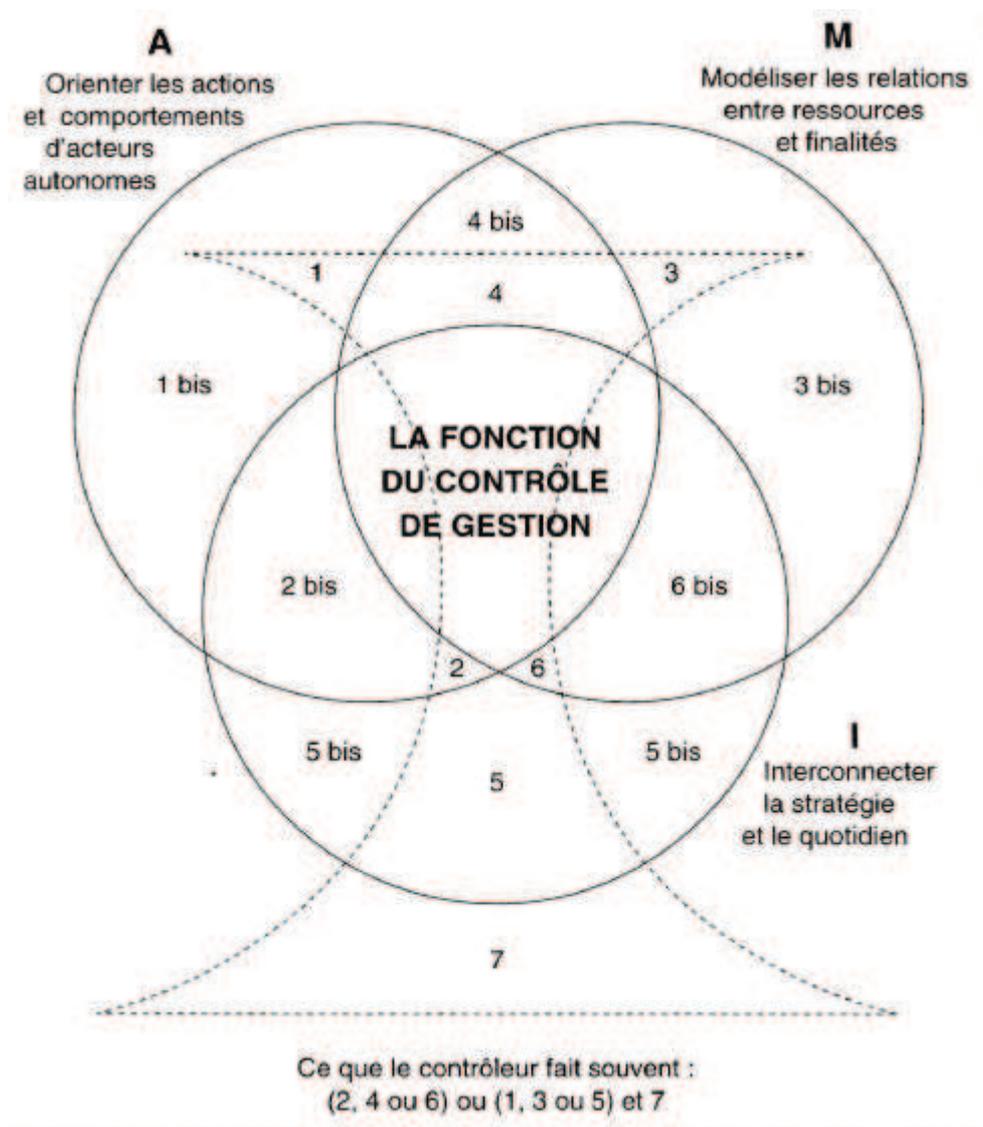


FIGURE 1.5 – Modèle AMI du contrôle de gestion. Source : (BOUQUIN, 1996, p. 99)

En résumé de cette section, nous avons vu avec Anthony que les phases de planification stratégique, de contrôle de gestion (au sens de *management control*) et de contrôle opérationnel avaient des parties communes et qu'il semblait délicat d'établir des frontières claires entre elles. Il dit également que la dimension humaine et psychosociale est une composante importante du contrôle, et que la négliger peut rendre le contrôle inopérant. Nous avons également vu avec Simons et Weick que la stratégie peut être améliorée en modifiant le système de croyances et en mettant en place un système de contrôle interactif à visée psychosociale, sans pour autant abandonner les contrôles par les résultats et par les comportements mis en évidence par Ouchi. Selon Weick, le contrôle sera d'autant mieux fait que les compétences du régulateur sont élargies et que la balance de la variété requise est équilibrée alors que pour Ouchi, un vecteur d'amélioration des contrôles passe par une légitimité retrouvée des contrôleurs vis-à-vis des opérateurs. Enfin, si la démarche proposée modélise les relations entre ressources et finalités, parvient à orienter les actions et les comportements des acteurs et interconnecte la stratégie et le quotidien, alors nous nous situerons au centre du modèle AMI, ce que Bouquin (1996) juge indispensable pour réaliser un contrôle de gestion.

1.2 Contrôles en finance de marché et aspects réglementaires

Dans cette partie, nous nous attacherons à décrire un type particulier de contrôle : le contrôle des risques en finance de marché. Nous tenterons, lors de la description de la démarche, de l'inscrire dans un contrôle de gestion « recentré » au sens de Bouquin.

Les structures qui sont visées par cette partie sont les *desks de trading*¹⁸ et les sociétés de gestion de portefeuilles. Bien que toute entreprise disposant de suffisamment de fonds propres puisse avoir une activité de *trading*, c'est une activité plutôt réservée aux banques¹⁹. Au sein des *desks de trading* des banques se trouvent les *traders* qui tentent de faire fructifier l'argent de la banque. Ils agissent sur les fonds propres de la banque, leur client est donc également leur employeur : la banque elle-même. Les sociétés de gestion de portefeuilles gèrent des produits financiers auxquels ont souscrit des clients. Cette gestion est confiée à des gérants de portefeuilles. Dans ce travail, les gérants et les *traders* sont regroupés sous le terme d'« opérateurs de marchés » que nous simplifierons en « opérateurs ».

L'activité bancaire est très encadrée, de même que l'activité de gestion de portefeuilles. Pour s'assurer que les dérives seront absentes ou, le cas échéant, punies, le régulateur a mis en place un certain nombre d'organismes publics indépendants. On y trouve principalement deux grands acteurs, car le paysage s'est considérablement simplifié au cours du temps par le biais de fusions de ces organismes :

- L'Autorité des Marchés Financiers (A.M.F.)²⁰ est issue en 2003 du rapprochement entre la Commission des opérations de bourse (C.O.B.), du Conseil des marchés financiers (C.M.F.) et du Conseil de discipline de la gestion financière (C.D.G.F.). Elle exerce quatre types de responsabilités (réglementer, autoriser, surveiller et sanctionner) auprès — entre autre — de « prestataires de services d'investissement » dont font partie les sociétés de gestion de portefeuille.
- L'Autorité de Contrôle Prudentiel (A.C.P.)²¹ est issue en 2010 du regroupe-

18. Autrement dit, des regroupements homogènes de *traders* : le *desk* monétaire, le *desk* options... dans lesquels on retrouve respectivement des *traders* sur les titres du marché monétaire ou sur les options.

19. On y trouve aussi des entreprises commerciales dont l'activité est très liée à un produit qui s'échange sur les marchés financiers — en particulier les matières premières — comme EDF pour l'électricité ou Total pour le pétrole par exemple

20. <http://www.amf-france.org/>

21. <http://www.acp.banque-france.fr/contrôle-prudentiel.html>

ment de la Commission Bancaire (C.B.), de l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (A.C.A.M.), du Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (C.E.C.E.I.) et du Comité des entreprises d'assurances (C.E.A.), l'A.C.P. est chargée de vérifier que les établissements bancaires — notamment, donc pas les sociétés de gestion de portefeuilles — respectent bien les principes édictés par le Comité de Bâle. Ces principes définissent le cadre d'ensemble du contrôle bancaire et couvrent l'agrément des établissements, la réglementation prudentielle, les techniques de contrôle et les prérogatives des autorités.

Enfin, le paysage ne serait pas complet si on omettait de dire que toutes les grandes banques commerciales (soumises à l'A.C.P.) ont une ou plusieurs filiales de gestion de portefeuilles (soumises à l'A.M.F.).

Le contrôle des risques en finance de marché fait partie du contrôle de gestion. C'est notre position, nous l'avons vu, mais c'est également ce que dit l'Autorité des Marchés Financiers dans un document de cadrage sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne (A.M.F, 2010). Cette note dit que la gestion des risques est l'ensemble des moyens mobilisés pour maintenir les risques « à un niveau acceptable » (A.M.F, 2010, p. 6). Le contrôle interne étant l'ensemble des moyens mobilisés pour, en particulier, « prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité » (A.M.F, 2010, p. 8). Le contrôle interne doit explicitement assurer le « bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourants à la sauvegarde de ses actifs », ces derniers « pouvant disparaître à la suite de [...] fraudes; [...] erreurs, [...] faiblesse du contrôle interne [...] ».

Les régulateurs ont un intérêt particulier à ce que le système financier soit et reste en bonne santé : « Il apparaît également important que les autorités de supervision se dotent d'une réglementation prudentielle adaptée afin d'accompagner les évolutions

de ces groupes diversifiés, car la faillite d'un ou de plusieurs d'entre eux peut éventuellement faire peser un risque élevé, voire systémique, sur l'ensemble du système financier » (C.B, 2003, p. 185). Il s'agit donc d'éviter la faillite d'un système avec les conséquences tant humaines qu'économiques que cela engendrerait, par exemple celles vécues lors de la crise ayant suivi l'effondrement des marchés financiers en 1929, ou, plus proche de nous, celles que nous voyons aujourd'hui, en particulier — pour l'instant — dans l'Europe du Sud.

Depuis peu, le domaine de la banque en général et de la finance en particulier préconise une gestion bien comprise d'une nouvelle catégorie de risque : le risque opérationnel. Si une certaine gestion de ce risque existe, dans les faits, depuis bien longtemps, le risque opérationnel n'était pas provisionné par l'industrie de la gestion financière. Elle a donc entamé une profonde réflexion cherchant d'abord à définir ce risque, puis visant à proposer des méthodes de calcul afin de le provisionner.

Le comité de Bâle²² s'est attaché dès 1998 à définir ce que pouvait être ce nouveau type de risque. Cet organe de la Banque des Règlements Internationaux²³ créé en 1975 par les gouverneurs des banques centrales des pays du « Groupe des Dix »²⁴ a notamment pour mission d'améliorer la qualité de la supervision bancaire dans le monde. En particulier, le comité de Bâle s'est distingué en proposant dès 1988 des ratios de solvabilité bancaire (ratios Cooke) puis en les instituant et en les faisant évoluer : ratios dits « McDonough » ou « Bâle II » datant de 2004 ; et depuis fin 2010, les ratios dits « Bâle III » qui devront être respectés par les banques au 31 décembre 2012.

Dans cette logique, le Comité de Bâle adopte une attitude volontaire et proactive pour tout ce qui peut être un facteur de risque pour la santé des banques. C'est à ce titre qu'elle a lancé une consultation auprès d'une trentaine de grandes banques

22. *Basel Committee on Banking Supervision*, <http://www.bis.org/bcbs/index.htm>

23. Cette institution se définit elle-même comme la banque des banques centrales

24. Allemagne, Belgique, Canada, États-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Suisse

des pays membres afin de mieux appréhender ce qu'était le risque opérationnel et comment il était traité (B.C.B.S, 1998b). Cette étude montre en particulier que les principales catégories de risques opérationnels sont liées à des carences dans les contrôles internes et dans la gouvernance d'entreprise. Par ailleurs, si les banques interrogées s'accordent à dire que le contrôle interne constitue le principal outil de gestion du risque opérationnel, elles n'ont pas du tout la même acception de ce risque : « Il n'existe à l'heure actuelle aucune définition universelle du risque opérationnel. » (B.C.B.S, 1998b, p. 4)

Le Comité de Bâle fait également le constat que les directions des banques ont manqué de ressources pour surveiller et examiner en permanence les engagements, en particulier dans un environnement de produits complexes ou ayant des espérances de hauts rendements (B.C.B.S, 1998a, p. 6). Dans les cas de pertes liées à des risques opérationnels, le problème a souvent été aggravé par un manque de compétences de la part de la personne chargée du contrôle. Pour toutes ces raisons, le Comité de Bâle propose un cadre de gestion des systèmes internes en treize principes (B.C.B.S, 1998a) devant permettre de juguler ce risque opérationnel.

Dans la continuité de ces travaux et face aux événements de marché récents (bulle internet, affaires Enron, Worldcom, Dexia, Bawag, Allied Irish Bank...) le Comité de Bâle insiste en 2003 en indiquant que « [...] des risques autres que ceux de crédit, de taux d'intérêt et de marché peuvent prendre une grande importance » (B.C.B.S, 2003, p. 1). Le Comité tente à cette occasion de définir le risque opérationnel en proposant de regrouper tous les risques cités précédemment (autres que ceux de crédit...) sous la bannière de « risque opérationnel ». Le Comité précise d'ailleurs ce qu'il entend par risque opérationnel : « [...] "risque de pertes dues à des personnes, processus ou systèmes inadéquats ou défaillants, ou résultant d'événements extérieurs". Cette définition comprend le risque juridique, mais exclut le risque stratégique et le risque de réputation. » (p. 2). Même s'il laisse chacun libre de définir ce qu'il entend par risque opérationnel, le Comité indique que la définition

retenue devra *a minima* prendre en compte un certain nombre de points pouvant générer de lourdes pertes, dont en particulier (i) la fraude interne et (ii) l'exécution des opérations (erreur d'enregistrement des données, défaillance dans la gestion des sûretés...). Par rapport au cadre proposé en 1998, ce document reconnaît que les banques ont bien pris la mesure de ce nouveau risque. Alors que le contrôle du risque opérationnel était fait par chacun, sans réelle vision d'ensemble, aujourd'hui de plus en plus de banques adoptent une gestion globale de ce risque (avec une centralisation et une indépendance des contrôles par exemple) au même titre que les deux autres grandes catégories de risque qui sont le risque de crédit et le risque de marché.

Suivant son constat fait en 1998 lors de son enquête auprès des banques (B.C.B.S, 1998a), le Comité de Bâle traite l'autre principale catégorie de risque opérationnel : la gouvernance d'entreprise (B.C.B.S, 2006b). Il demande en particulier à ce que les banques veillent à contrôler le comportement d'employés « vedettes » (B.C.B.S, 2006b, p. 14). Le Comité est même plus incisif en notant que ce contrôle peut ne pas être fait parce que la direction générale ne le veut pas...

En 2006, arrivé à un certain stade de maturité concernant la gestion du risque opérationnel, le Comité de Bâle présente un rapport proposant d'unifier le traitement des règles prudentielles et le calcul des fonds propres réglementaires afférents (C.E.B.S, 2006). Ce rapport tente de déterminer les besoins en fonds propres réglementaires en fonction de deux catégories de risques dont le risque opérationnel. Si ce document est principalement centré autour de la description des méthodes à la disposition des banques pour encadrer ces risques, le Comité prend néanmoins le soin de redéfinir ce que sont les risques opérationnels. Sans changer fondamentalement sa précédente définition, il l'aménage : « Le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégique et de réputation. » (C.E.B.S, 2006, p. 157). La définition est sensiblement la même que celle de 1998.

L'activité du Comité de Bâle est articulée autour de quatre sous-comités, dont le Groupe d'Implémentation des Standards (*Standards Implementation Group*, S.I.G) dont la mission principale était de veiller à l'homogénéité de la mise en œuvre du cadre Bâle II. Depuis 2009, le mandat de ce groupe a été étendu et il doit maintenant veiller à la correcte mise en place de l'ensemble des recommandations et des standards émis par le Comité de Bâle. Ce groupe est lui-même structuré en deux sous-groupes dont celui des risques opérationnels (*S.I.G.'s Operational Risk*, S.I.G.O.R.) dont la fonction principale est de soutenir les banques dans la mise en place d'une méthode de mesure du risque opérationnel : les Approches de Mesures Avancées (*Advanced Measurement Approches*, A.M.A.). Dans un document récent, le S.I.G.O.R. fait le constat que les banques ont mis en place des mesures très hétérogènes du risque opérationnel, ce qui lui semble normal compte tenu de la nature évolutive du risque opérationnel en tant que constituant émergent de la discipline qu'est la gestion du risque : « The diversity in practice is consistent with the evolutionary nature of operational risk management as an emerging risk management discipline. » (B.C.B.S, 2009, p. 1). On peut donc noter que ce travail entrepris en 1998 sur le risque opérationnel est toujours considéré à ses balbutiements en 2009.

Le *Joint Forum*, un groupe de travail composé de plusieurs instances internationales sous l'égide du Comité de Bâle, a été constitué en 1996 afin de mener une réflexion commune concernant la régulation financière du secteur bancaire, du secteur des assurances et de l'activité de marché de valeurs mobilières²⁵. Ce forum a en particulier un fort mandat pour proposer des directions et des principes concernant la mesure et la gestion du risque. Dans un document datant de janvier 2010, ce forum modifie la définition du risque opérationnel. Cette modification est d'importance, car, alors que les risques de réputation en étaient exclus, elle en inclut maintenant certains éléments. Par ailleurs, une nouvelle catégorie de risques est maintenant à prendre

25. Participent pour la France : la Commission Bancaire, l'Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles ainsi que l'Autorité des Marchés Financiers.

en compte : les risques liés à la gouvernance. Les risques stratégiques ont disparu de la définition : « Operational risk can formally be defined as the risk of a loss from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events (eg failure in the order, execution or reconciliation of a transaction, fraud). It does include some elements of reputational risk as well as legal and compliance-related risks » (B.C.B.S, 2010b, p. 57).

En mars 2010, face à un regain de nouvelles « affaires », le Comité de Bâle estime nécessaire de faire un appel à consultation concernant la gouvernance. Il relève en particulier que la Direction effectue trop peu de contrôles du senior management, une gestion inadéquate et indûment complexe du risque, des structures organisationnelles opaques, du personnel dédié à la gestion du risque insuffisamment formé... (B.C.B.S, 2010a). Dans ce document, le Comité met également en avant les carences des personnes chargées du contrôle et indique qu'elles doivent être suffisamment compétentes pour poser des questions pointues et pertinentes à toute ligne métier.²⁶ Cette insuffisance de formation des contrôleurs est régulièrement pointée du doigt, mais il semble que, le problème demeurant, le Comité se fasse plus direct.

Le Comité Européen des Contrôleurs Bancaires²⁷ est le pendant du Comité de Bâle pour l'Europe. Son rôle est en particulier de conseiller la Commission Européenne sur sa politique et la réglementation afférente aux banques de la zone. En 2009 ce comité a fait un point de situation sur la gestion du risque opérationnel (C.E.B.S, 2009a). Dans ce document, rendu nécessaire par la jeunesse et la rapide évolution du sujet, le Comité réaffirme l'importance d'adopter un cadre rigoureux pour gérer le risque opérationnel et en propose une définition qui se veut non-ambiguë (C.E.B.S, 2009a, p. 5). Le Comité fait ici un effort particulièrement important de clarification

26. « Risk management personnel should possess sufficient experience and qualifications, including market and product knowledge as well as mastery of risk disciplines. Staff should have the ability and willingness to challenge business lines regarding all aspects of risk arising from the bank's activities » (B.C.B.S, 2010a, p. 18)

27. Committee of European Banking Supervisors

et d'explication des différents types de risques et des situations dans lesquelles ils sont caractérisés afin de proposer une définition des risques opérationnels admise par tous. La tâche est d'autant plus difficile qu'il n'y a toujours pas d'unanimité sur la façon dont il convient de gérer tous les types de risques, en particulier les risques juridiques, les risques stratégiques et le risque de réputation. . .

Quelques mois plus tard, ce même comité proposait un cadre pour gérer les risques opérationnels dans les organisations ayant une activité de marché. Il réaffirme qu'une institution qui ne se conforme pas aux principes de base permettant une gouvernance interne solide s'expose à de graves pertes liées aux risques opérationnels. Ce document propose 17 grands principes devant guider la mise en place d'un contrôle des risques opérationnels efficace et insiste pour qu'une gestion du risque opérationnel soit mise en place d'ici le 30 juin 2011 (C.E.B.S, 2010).

Parmi les grands principes, on peut lire que le changement de poste entre front, middle et back-office peut être une source supplémentaire de risque et doit être surveillé avec attention²⁸. Nous sommes tentés d'y voir une mise en garde liée à l'« affaire Kerviel », car J. Kerviel a pu faire prendre les engagements que l'on sait grâce à sa très bonne connaissance des systèmes et des circuits acquise en tant que personne du middle-office préalablement à son activité de *trader*. Rappelons qu'une entreprise ayant des activités de finance de marché est organisée autour de trois pôles que nous décrivons succinctement : le front-office, chargé des opérations sur les marchés, c'est là que se trouvent les opérateurs; le middle-office, chargé de s'assurer que les opérations se déroulent correctement avec les contreparties est en outre souvent responsable d'un premier type de contrôles (existence de *lignes* avec les contreparties, validité des dates de valeurs compte tenu des *cut-off*. . .); le back-office, chargé d'inscrire les titres dans les livres de comptes et de les valoriser

28. « if staff change job positions between front, middle, back-office and IT, this should be properly tracked. The potential risks stemming from the change in the positions, especially if occurring within the same activity or product line, should be counterbalanced by appropriate control procedures »(C.E.B.S, 2010, p. 5)

comptablement. De façon plus étonnante parce que très novatrice, mais très vague, le cinquième principe dit que l'entreprise doit adopter une attitude proactive vis-à-vis des actions frauduleuses concernant l'activité de marché et que cette attitude est un élément clé du succès du contrôle interne²⁹.

L'Organisation de Coopération et de Développement Économique (O.C.D.E. ou *Organisation for Economic Co-operation and Development*, O.E.C.D.) publia elle-même un document concernant les risques opérationnels faisant suite aux événements de 2007-2008 dans lequel elle attribue le choc à une faillite générale de la gestion du risque (O.E.C.D. 2010). Elle nous précise par ailleurs que la gestion du risque ne doit pas avoir pour but de supprimer le risque, mais de faire en sorte qu'il soit bien mesuré et bien compris.

Les responsables des autorités de supervision de sept pays³⁰ (regroupés au sein du *Senior Supervisors Group*, S.S.G.) ont publié un rapport portant sur les leçons à tirer de la période 2007-2008 en matière de risques opérationnels (S.S.G. 2009). Ces travaux ont été réalisés afin de contribuer aux réflexions du Conseil de Stabilité Financière (*Financial Stability Board*, F.S.B.), dont la mission est de réduire les vulnérabilités du système financier et de promouvoir la stabilité financière dans le monde. Le S.S.G. pointe un certain nombre de faiblesses, et en particulier (S.S.G. 2009, p. 2) :

- l'incapacité de certains conseils d'administration à mettre en place une politique de gestion des risques mesurable et partagée ;
- des politiques de rémunération en conflit avec les finalités du contrôle ;
- un terreau institutionnel qui confère un certain statut et de l'influence aux « preneurs de risques » aux dépens des contrôleurs (voir aussi TUCKETT,

29. « The proactive behaviour against fraudulent actions in market-related activities should be a key element of internal controls and reporting systems » (C.E.B.S, 2010, p. 6)

30. États-Unis, Canada, Allemagne, Japon, Suisse, Royaume-Uni, France

2011b, p. 165).

Enfin, le S.S.G. indique qu'il y a une remarquable cécité de la part des entreprises interrogées qui pensaient être en conformité avec les recommandations concernant la gestion des risques. Le S.S.G. conclut en écrivant qu'il reste des améliorations organisationnelles et un effort substantiel en technologies à effectuer avant de rattraper le retard pris et de se doter d'un contrôle des risques qui soit durablement efficace (S.S.G. 2009, p. 3).

Comme nous venons de le voir, la gestion des risques opérationnels est le parent pauvre de la gestion des risques. Peut-être est-ce parce que, ainsi que le dit Jezzini³¹, c'est un risque qui n'offre pas de perspective de gain, à l'inverse des risques de marché ou de crédit. Néanmoins, ne pas gérer ce risque peut avoir des conséquences désastreuses. Et nous l'avons vu récemment avec la récente crise financière, cela peut même avoir des effets systémiques. Face à ce danger, les autorités de tutelle ou les différents organismes de régulation semblent avoir pris le problème à bras-le-corps. Les actions engagées par ces derniers l'indiquent clairement... Malgré cela, cette brève revue permet de pointer du doigt d'autres facteurs :

1. la gestion du risque opérationnel est une discipline récente et qui a souffert d'un problème de définition. En particulier, il n'y a pas d'unanimité concernant la gestion du risque de réputation. Ce n'est d'ailleurs pas un risque à gérer en tant que tel pour Gaultier-Gaillard et Pratlong, car, selon ces auteurs, il suffit de mettre en place un contrôle de qualité : « C'est [...] en adoptant une démarche globale de gestion des risques que l'institution parviendra à maîtriser au mieux son risque de réputation. » (GAULTIER-GAILLARD et PRATLONG, 2011, p. 283). Quoi qu'il en soit, la gestion du risque opérationnel peut encore souffrir d'un problème de définition sans que cela nous empêche de mettre en

31. « [...] l'exposition au risque opérationnel n'est pas la contrepartie d'un gain potentiel. » (JEZZINI, 2005, p. 4)

place une démarche de réduction du risque de fraude, car ce risque-là est maintenant bien clairement identifié. Ce comité conseille d'adopter une démarche proactive pour anticiper les comportements déviants (C.E.B.S, 2010, p. 6). Ce que nous proposons est plutôt d'adopter une démarche proactive permettant de s'attaquer aux causes de ces comportements ;

2. malgré tous les efforts engagés par les différentes parties prenantes, cela n'a pas arrêté les « affaires ». C'est une des raisons de la prolifération des différents Comités sur ce sujet et la crise actuelle, avec ses retentissants à-côtés (Kerviel, Madoff, Picano-Nacci...), est là pour nous montrer que rien n'est encore réglé... À cet égard, Lacoste réactualise pour nous une idée de Joseph Stiglitz : « En toute rationalité, le trader est [...] indifférent aux risques potentiels à moyen ou long terme qu'il fait courir à sa banque » (LACOSTE, 2009, p. 76). Pourra-t-il d'ailleurs en être autrement un jour ? Peut-être est-ce la raison pour laquelle il nous est dit que l'objectif de la gestion du risque opérationnel n'est pas d'éliminer ce risque, mais de le comprendre et de le gérer : « It should be fully understood by regulators and other standard setters that effective risk management is not about eliminating risk taking, which is a fundamental driving force in business and entrepreneurship. The aim is to ensure that risks are understood, managed and, when appropriate, communicated. » (O.E.C.D. 2010, p. 13). Si la fraude est bien principalement une affaire de souffrance psychique, alors renforcer les contrôles ne sera d'aucun effet et la fraude ne ralentira pas. Nous pouvons même comprendre que le rythme se soit accéléré (40 milliards de dollars en 10 ans, 20 en quatre ans), car dans la crise actuelle les opérateurs ont été stigmatisés, ce qui a pu augmenter cette souffrance et conduire à cette accélération ;
3. il existe différentes méthodes pour mesurer et réduire ce risque. Si les institutions financières ont rapidement privilégié les méthodes quantitatives, on revient aujourd'hui vers des appréciations plus qualitatives. En particulier, les

contrôleurs ont pu s'avérer insuffisamment formés et se sont révélés incompetents. Il convient donc en premier lieu de s'assurer que les contrôles pourront être faits par des contrôleurs correctement formés. Cette position peut sembler paradoxale, mais mettre en place des systèmes quantitatifs et se retrancher derrière « les chiffres » est beaucoup plus confortable que de devoir comprendre la position de l'opérateur qui tente peut-être de dire que les modèles de calcul sont incomplets... C'est un refuge dans la « quantophrénie » (MORIN, 1990, p. 95). La question de la justesse des contrôles n'est pas seule en cause, cela viendra aussi redonner de la légitimité au contrôle vis-à-vis des opérateurs qui sont très critiques. La démarche que nous présentons va explicitement dans le sens d'un accroissement des compétences des contrôleurs ;

4. on peut s'apercevoir qu'il existe une volonté de ne pas trop contrôler certains opérateurs « vedettes » (B.C.B.S, 2006a, p. 14). C'est souvent là que la spirale frauduleuse trouve ses origines et il est indispensable de s'en prémunir en mettant en place une organisation *ad hoc*. Rendre à l'opérateur une image débarrassée du mythe contribuera à rendre le phénomène de starisation plus compliqué et réduira le risque de souffrance (TUCKETT, 2011b, p. 169) ;
5. chose nouvelle, la gestion du risque opérationnel, si elle n'a toujours pas de perspective de gain, a maintenant une perspective d'économie immédiate : la mise en place d'une mesure de ce risque permet de réduire les besoins en capitaux propres en ne provisionnant que le strict nécessaire. Afin de mettre en place les fonds propres réglementaires nécessaires, les régulateurs admettent l'utilisation de méthodes qualitatives comme outil de mesure (C.E.B.S, 2006) y compris dans le cadre de méthodes quantitatives (B.C.B.S, 2006a, 2009 ; C.E.B.S, 2006, 2009b). La démarche que nous proposons peut donc avoir un caractère financier incitatif en réduisant les fonds propres à mettre en face du risque de fraude ;

6. dans une étude faite lors de l'éclatement de la crise des crédits hypothécaires de basse qualité (crise des *subprimes*), le Fonds Monétaire International (International Monetary Fund, I.M.F.) dans son rapport sur la stabilité financière dans le monde daté d'octobre 2007 (Global Financial Stability Report, G.F.S.R.) montre que, bien que les modèles quantitatifs soient tous différents, leur utilisation produit un effet accélérateur en cas de crise, car ils déclenchent des alertes peu ou prou aux mêmes instants (I.M.F. 2007). Ce point de vue avait d'ailleurs été mis en avant par Persaud qui critique la « Sainte-Trinité » gestion du risque/standards prudentiels/transparence (PERSAUD, 2000). L'idée étant que cet incontournable triptyque réclamé par les régulateurs donne au marché les moyens de récompenser les bons élèves, mais alors que le marché a une vision de long terme, les actions des participants sont plus guidées par une vision à court terme. Ils se copient mutuellement et toute l'industrie finit par mettre en place des contrôles calqués les uns sur les autres. Les bases de la contagion sont là... Ce phénomène est par ailleurs amplifié de façon exogène : professionnels de la gestion du risque et écoles spécialisées (formant de futurs consultants) sont formés aux mêmes techniques et contribuent à la reproduction d'un même comportement comme l'ont souligné les travaux sur l'isomorphisme institutionnel (DIMAGGIO et POWELL, 1983). La gestion du risque de fraude telle que nous la proposons n'est pas bâtie sur un modèle quantitatif, on ne peut donc imaginer que sa mise en œuvre au sein de plusieurs institutions puisse avoir un effet accélérateur en cas de crise. On peut d'autant moins l'imaginer que les opérations à entreprendre en cas de déviance ne sont pas des opérations de marchés...

1.3 Entretiens exploratoires et risques

Pour conclure ce chapitre, nous allons faire le lien avec les entretiens exploratoires effectués dans le cadre de ce travail. Entre décembre 2009 et janvier 2010 nous avons réalisé 7 entretiens semi-directifs³² auprès de gérants et de *traders* localisés à Paris ou à Genève. Ces individus sont des opérateurs travaillant pour la plupart dans des grandes banques ou une de leur filiale de gestion pour compte de tiers. L'expérience moyenne de nos répondants en tant qu'opérateur de marché était de 12.5 années et l'expérience totale sur les marchés (en comptant également les postes occupés en dehors de la gestion de portefeuilles ou du *trading*) était de 15 ans en moyenne. Toutes les personnes interrogées sont des individus avec lesquels nous avons des relations d'amitié, anciens collègues de travail ou non. C'est ce critère d'amitié qui a principalement (presque exclusivement d'ailleurs) prévalu lors de la sélection de l'échantillon.

Ces entretiens exploratoires devaient nous permettre de répondre à deux préoccupations. (1) Nous voulions d'abord chercher à comprendre les raisons qui peuvent conduire les opérateurs à frauder. Nous avons donc tenté de cerner ce que les opérateurs pensaient d'eux-mêmes et quelles étaient leurs relations avec les contrôleurs des risques. (2) Nous voulions également savoir comment ils se sentaient dans cet environnement et dans quelle mesure ils se l'étaient approprié. Nous nous sommes attachés à comprendre comment ils abordaient leur environnement, comment ils percevaient les moyens mis à leur disposition et quel était leur degré de participation dans la mise en place de ces moyens. En dehors des questions Q1 et Q2 qui étaient dédiées au premier mobile, les autres questions servaient aussi bien le premier que le second objectif. La dernière question (Q9) de l'entretien portait sur une éventuelle expérience personnelle concernant une fraude. Cette question devait à la fois nous donner une indication sur le degré d'occurrence de la fraude ainsi que sur les raisons

32. Les retranscriptions se trouvent en annexe (cf. p. 283)

qui conduisaient l'opérateur à frauder. À la fin de l'entretien, nous avons demandé à l'interviewé de renseigner le questionnaire du noyau d'évaluation de soi mis en place par Judge (cf. p. 75) permettant de mesurer l'*ego*.

Les entretiens se sont tous déroulés à l'extérieur de lieu de travail des opérateurs, au cours de journées ouvrées, lors d'un petit-déjeuner, d'un déjeuner ou d'un dîner. Ils ont duré entre 1h45 et 2h30 et ont fait l'objet de retranscriptions validées par les personnes interviewées. L'analyse des entretiens a d'abord été faite en regroupant les réponses de chacun pour voir s'il existait des tendances, que nous avons extraites et interprétées le cas échéant (les analyses de ces entretiens se trouvent en annexe p. 319 et suivantes).

Il convient d'avoir en tête la période à laquelle eurent lieu les entretiens, c'est-à-dire au plus fort de la crise financière. Cela a forcément eu un impact sur les réponses. . .

Nous avons ci-dessous fait suivre le guide d'entretien d'une présentation des caractères les plus remarquables relatifs aux risques étudiés. Ce guide comportait neuf questions ouvertes, les trois premières étaient centrées sur l'*ego* : quel est le rôle de l'opérateur, ce qu'il pense de lui, la façon dont il aborde son activité. . . Les trois suivantes avaient pour but de nous aider à savoir dans quelle mesure les opérateurs avaient les moyens de s'approprier leurs environnements professionnels. Les trois dernières questions étaient relatives à leurs relations avec les contrôleurs.

Après avoir développé la démarche, nous l'avons soumise à des contrôleurs des risques lors d'une deuxième série d'entretiens semi-directifs (les entretiens « critiques »). Or, deux de ces entretiens n'ont pas été faits avec des contrôleurs. Dans ces deux cas, nous n'avons suivi aucun guide, et après avoir exposé la question et évoqué la solution proposée, les interlocuteurs ont abondamment commenté la question de la fraude. Il s'agit de l'entretien critique n°4, fait avec un opérateur, et de l'entretien critique n°8, réalisé avec une personne qui a deux activités au sein de deux sociétés différentes : elle est en charge du contrôle des risques dans une société de gestion et

opérateur dans une autre. Les retranscriptions de entretiens critiques se trouvent en annexe (cf. p. 331 et suivantes).

Guide des entretiens exploratoires

Q1- **Quelles sont, d'après toi, les qualités principales nécessaires pour être un bon trader/gérant ?**

L'interviewé définira ce qu'est un « bon » trader/gérant et parlera des qualités nécessaires. Comme l'interviewé se projettera, nous aurons probablement un peu de matériel pour juger de son ego.

- Penses-tu être un « bon » trader/gérant ?
- As-tu les qualités requises pour être un bon gérant/trader ? Peux-tu me dire quelles sont les qualités que tu n'as pas ?

Q2- **Que penses-tu de la crise et des moyens mis en œuvre pour limiter les dérives (règlement des bonus en particulier) ?**

Encore relié à l'ego

Q3- **Peux-tu parler de ton activité, de ce qui t'est demandé ?**

Permettra de cerner ce que l'interviewé pense de ce qu'est son métier. Ce qui sera probablement nécessaire afin de jeter un regard critique sur les processus dont il estime avoir besoin et sur son implication dans ces derniers.

- Peux-tu me décrire ce qui t'est demandé explicitement (contrat de travail et ses évolutions, discussions claires avec la hiérarchie...)?
- Peux-tu me dire ce qui t'est demandé implicitement ?

Q4- **Peux-tu parler de l'organisation (process, RH, technologie) mise en œuvre autour de toi qui permet de réaliser ton activité ?**

Permet d'approcher plus précisément les moyens mis en œuvre par l'interviewé pour effectuer son métier. Essayer d'amener l'interviewé à parler de ce qui se passe réellement et non de la façon dont ça devrait fonctionner (langue de bois)

- Peux-tu me décrire la chaîne permettant la prise de décision ?
- Peux-tu me décrire la chaîne de gestion de l'ordre (du front au back) ?

Q5- **Peux-tu avoir un regard critique sur ces moyens ?**

Il s'agit de tenter de cerner la praxis au sens de FX de Vaujany (caution, assimilation, appropriation)

- Ces moyens sont-ils suffisants ?

- Les raisons de la mise en place de ces moyens sont-elles claires (quelles sont-elles d’ailleurs...)?
- Quelles en sont les forces et les faiblesses?
- Ces moyens sont-ils souples? as-tu la possibilité de les modeler? dans quelle mesure? quelles sont les actions que tu peux entreprendre à cette fin?...

Q6- Que penses-tu de la façon dont les nouveaux moyens sont mis à votre disposition?

Pour appréhender la politique générale de l’entreprise vis-à-vis des utilisateurs (ou tout au moins la façon dont s’est senti par les utilisateurs).

- Est-ce fait avec la participation active des utilisateurs, savent-ils pourquoi, en ressentent-ils des bénéfices?
- Quelle est la façon dont c’est vécu?

Q7- Que peux-tu me dire sur les processus de gestion des risques?

Évaluation de la relation avec le contrôle des risques

- Quels sont-ils? (de contrepartie, de marché...?)
- Consolidation (à quels niveaux)?
- Quelles sont les différentes actions correctives, qui les mène, sous la responsabilité de qui?...
- Les processus de gestion des risques sont-ils revus, à quelle fréquence, par qui?...

Q8- Que penses-tu de ces processus de gestion des risques?

Lié à la fois à l’ego, au degré d’appropriation et à l’évaluation de la relation

- As-tu la main dans une certaine mesure sur ces contrôles? (cas de nouveaux produits ou de contrôles incorrects ou insuffisants...)?
- Sont-ils bien faits?
- Comment sont-ils vérifiés, par qui, avec quelles compétences?

Q9- As-tu vécu près de toi une importante erreur de dépassement de limite et d’après toi à quoi était-ce dû?

Erreur humaine, volonté de se rattraper, contrôle absent, produit nouveau?...

Analyse

Importance de la gestion des risques pour l'activité de l'opérateur

Pour la plupart des personnes interrogées, la gestion des risques fait partie intégrante du métier de l'opérateur. C'est noté de façon très explicite dans les principales qualités dont il doit faire preuve en tant qu'opérateur : « Il doit savoir où il va notamment du point de vue de la gestion des risques » (exploratoire n°1), « Il faut de la rigueur, [...], c'est très important. [...] Il m'est demandé de respecter les règles et les procédures » (exploratoire n°2), « Il faut avoir le sens du risque du marché, c'est très important. » (exploratoire n°3), « Il faut [...] gérer et comprendre ses positions et ses risques » (exploratoire n°4), « Quelque chose aussi de primordial, c'est la connaissance et la gestion des risques » (exploratoire n°6), « Tout d'abord, je souhaite dire qu'une grande partie des risques que je prends, je les prends pour mon client et non pour mon employeur » (exploratoire n°7). Cela n'est malgré tout pas unanime : « Le problème principal se situe dans la définition des risques à contrôler. Il n'existe pas de règles spécifiant la façon dont les opérateurs doivent être contrôlés, c'est très compliqué. Par ailleurs, lorsqu'on met des règles en place, elles ne sont pas suivies à la lettre, loin de là. » (critique n°8).

Ces contraintes peuvent être vues négativement « Il faut parfois laisser faire à l'opérateur ce qu'il croit qu'il doit faire. Il y a toujours l'espoir que la position va s'améliorer. » (critique n°8), mais ce n'est pas toujours le cas et elles peuvent même être considérés positivement « Pour moi, ces contraintes, je les vois plutôt comme des marges de manœuvre qui me sont données plutôt que comme une diminution de mon espace de liberté. » (exploratoire n°1), « Je suis très favorable [au contrôle des risques]. Je ne vois pas les risques comme une contrainte, mais comme un ensemble de règles me permettant de faire mon métier » (exploratoire n°3).

Importance de la pression des institutions

Si les opérateurs ont une vision de ce qu'il leur est demandé explicitement, leur mission, dans leur globalité, ne leur semble pas si claire que cela. Ils sont unanimes à considérer qu'il y a une différence entre ce qui leur est demandé explicitement et ce qu'on leur demande implicitement. Là où cela prète à conséquence, c'est lorsqu'ils comprennent qu'il faut être le meilleur dans les classements : « Il m'est implicitement demandé d'être le premier, mais ça ne colle pas forcément avec mes objectifs explicites » (exploratoire n°1), « Il ne m'est pas particulièrement demandé [explicitement] de faire de la performance, ces objectifs sont encore implicites » (exploratoire n°2), « Aujourd'hui, je fais une performance très exceptionnelle (d'ailleurs, si j'avais simplement fait mon objectif, j'aurais été dans les profondeurs du classement) » (exploratoire n°4), « Il faut se battre pour bien apparaître dans les classements » (critique n°4).

Pire encore, ils peuvent comprendre qu'on leur demande (sans leur formuler) qu'ils doivent jouer avec leurs limites de risques s'ils veulent avoir une chance de bien figurer dans les classements : « Toute la structure est en train de me pousser dans la prise de risques, si plus tard je me "vautre", je vais être celui qui aura "tout fait pêter".[...] Implicitement, on me demande de prendre plus de risques. » (exploratoire n°4), « J'étais surveillé au début, puis on m'a attribué plus de risques, plus de libertés, et maintenant je fais ce que je veux » (exploratoire n°5), « En 2011, nous avons pris le risque maximum admissible (voire un peu plus), car ces deux gérants avaient "compris le marché" » (critique n°4).

Opinion des opérateurs sur le contrôle des risques

Les avis sont à la fois très tranchés et très homogènes : les contrôleurs sont vus comme peu compétents : « On met des jeunes et on ne leur montre pas les à-côtés du métier »

(exploratoire n°1), « [Les contrôleurs des risques] ont des problèmes de compétences purs et durs » (exploratoire n°2), « Ce sont les anciens assistants de gestion qui s'occupent de regarder le budget risque des portefeuilles. [...] C'est [encore] du bricolage, mais ça va dans le bon sens » (exploratoire n°3), « Les équipes chargées des contrôles de second niveau [...] sont hallucinantes d'incompétence » (exploratoire n°4), « On dit que le rêve de tout contrôleur des risques est de devenir *trader* et donc, s'ils étaient malins, ils le seraient » (exploratoire n°5), « Il semble qu'il y ait des matheux et d'autres qui ne comprennent rien » (exploratoire n°6), « [Le contrôle] a plus de moyens que la gestion, même si au final on regarde la performance » (exploratoire n°7), « Pour moi, le problème dans tout ça c'est que personne n'est capable de challenger le gérant. En particulier au contrôle des risques » (critique n°4).

Avec la même force, les processus de contrôle sont considérés comme globalement inadaptés : « [Les processus de gestion des risques sont] insuffisants et archaïques. » (exploratoire n°1), « Ces moyens sont très rigides » (exploratoire n°2), « Les moyens que je développe sont souples, les autres sont rigides » (exploratoire n°3), « On a implémenté un SI de gestion des risques. Une erreur totale » (exploratoire n°4), « Dans les grosses structures, les processus sont trop lourds. [...] Il faut garder l'esprit commando des équipes de 3-5 personnes » (exploratoire n°5), « Il y a des cracks qui calculent nos risques et nous les envoient, mais nous ne les exploitons pas, nous avons de très forts doutes quant aux données utilisées. » (exploratoire n°6), « Nous avons [...] une importante panoplie d'outils de marché, qu'on n'utilise pas, mais qui servent notre image de marque » (exploratoire n°7), « Personne au contrôle n'a le mandat pour porter un œil critique sur les processus de gestion. [...] On sent bien qu'on n'a pas envie de mettre les moyens dans cette fonction [de contrôle des risques] » (critique n°4), « Il n'existe pas de règle spécifiant la façon dont les opérateurs doivent être contrôlés, c'est très compliqué » (critique n°8).

Nous avons repris ces traits dans le tableau récapitulatif suivant. Le signe en dernière

colonne indique si l'interviewé est d'accord avec l'item (en ce cas, le signe sera "+"), partiellement d'accord (le signe sera alors "±"), ou en désaccord avec cet item (le signe sera alors "-") :

Item	Réponses	
Importance de la gestion des risques pour l'activité de l'opérateur		
Fait partie de mon métier	Exploratoire 1	+
	Exploratoire 2	+
	Exploratoire 3	+
	Exploratoire 4	+
	Exploratoire 6	+
	Exploratoire 7	+
	Critique 8	-
	Contraintes vues positivement	Exploratoire 1
	Exploratoire 3	+
	Critique 8	-
Importance de la pression des institutions		
Demande implicite d'être le meilleur	Exploratoire 1	+
	Exploratoire 2	+
	Exploratoire 4	+
	Critique 4	+
Demande implicite d'outrepasser ses limites	Exploratoire 4	+
	Exploratoire 5	+
	Critique 4	+
Opinion des opérateurs sur le contrôle des risques		
Peu compétents	Exploratoire 1	+
	Exploratoire 2	+
	Exploratoire 3	±
	Exploratoire 4	+
	Exploratoire 5	+
	Exploratoire 6	+
	Exploratoire 6	+
	Critique 4	+
Processus rigides ou inadaptés	Exploratoire 1	+
	Exploratoire 2	+
	Exploratoire 3	+
	Exploratoire 4	+
	Exploratoire 5	+
	Exploratoire 6	+
	Exploratoire 7	+
	Critique 4	+
	Critique 8	+

TABLE 1.1 – Opinions contrastées des opérateurs sur les contrôles des risques

La question du contrôle des risques en finance de marché est éminemment pertinente, on a vu les effets dramatiques d'un contrôle partiel. Mais l'origine du problème n'est-elle pas institutionnelle ? Quand la plupart des personnes interrogées nous ont indiqué qu'il leur était demandé *implicitement* de générer une performance supérieure à celle des concurrents, quitte, comme l'ont compris certains, à prendre plus de risques que ce qui leur était permis. Où se situent les limites si on a l'impression que nous sommes incités à les outrepasser ? Ce point est également relevé par Godechot dans son essai de sociologie sur les marchés financiers (2005, p. 86) ainsi que par Havard et Poirot dans une étude sur les comportements déviants appliquée à une salle de marché (2010, p. 236).

Sur un autre point, les interviewés font le même constat que les différents comités que nous venons de passer en revue : les contrôles sont lourds et effectués par des personnes peu compétentes ; certains portent par ailleurs un regard très dur sur cette profession en développant un complexe de supériorité (« le contrôle n'a jamais fait le *return* », « le Graal de tout contrôleur est de devenir trader »... C'est également ce qu'a constaté Godechot : « Cette barrière [entre inclus et exclus] favorise le désir pour les assistants de devenir opérateur » (GODECHOT, 2005, p. 88).

Comme on le voit très clairement, les notions de risque, de responsabilité et de contrôle sont centrales pour les professionnels des marchés financiers. Il faut prendre du risque pour générer de la performance (c'est la base du métier), il faut être responsable, car il est toujours possible de faire des erreurs et être averti permet d'être vigilant sur ses propres actions, et il faut du contrôle pour se rassurer sur le fait qu'aucune de ces erreurs ne passera à travers les mailles du filet.

La contrepartie de ceci est en filigrane : si le gérant ou le trader est animé d'intentions moins vertueuses que celles décrites ci-dessus, sa possibilité d'action peut être substantielle, car les contrôles sont jugés inefficaces et les contrôleurs insuffisamment compétents. Les conclusions de cette analyse sont donc les mêmes que celles

1.3 - Entretiens exploratoires et risques

que nous avons tirées auparavant, et ni la crise ni les nouvelles « affaires » n'en ont modifié la substance.

L'environnement des opérateurs

Par environnement, nous entendons l'ensemble des structures au sens large (hiérarchies, institutions, cultures, infrastructures...) qui permet à l'opérateur d'exercer son métier.

L'*ego* et les défenses associées sont une dimension essentielle pour notre question de recherche. Les opérateurs exercent un métier, qui, comme on va le voir dans ce chapitre, a, pour diverses raisons, un impact psychologique important sur eux-mêmes. L'*ego*, en tant que composante intime, personnelle et fondamentale de l'individu cristallise une part importante de ces impacts et peut conduire l'individu, lorsque la souffrance est trop forte, à mobiliser des défenses de façon inappropriée. Cela peut l'amener à commettre des actes délictueux. Cette détresse est d'autant plus marquée chez les opérateurs qu'ils exercent un métier qui en génère. La fraude est donc un risque patent chez les opérateurs, comme le montrent d'ailleurs les multiples cas portés à notre connaissance.

2.1 L'*ego* et ses conséquences chez l'opérateur de marché

Au moins pour des raisons mécaniques, et peut-être pour d'autres raisons, plus liées à la personnalité de l'individu, l'*ego* des opérateurs de marché (gérants ou *traders*, que nous appellerons aussi opérateurs, cf. p. 44) est fortement développé.

Avoir un fort *ego* pour un cadre non dirigeant salarié dans une entreprise n'est en général pas un signe particulier de risque pour l'entreprise qui l'emploie, et ce pour au moins deux raisons. D'une part, la personne salariée travaille au sein d'une organisation dotée de sa propre culture qui vient imposer un certain nombre de règles et de normes auxquelles l'*ego* vient se subordonner (BROWN, 1997). D'autre part, il est très rare qu'un cadre non dirigeant dans l'exercice de ses fonctions ordinaires ait la possibilité de mettre la vie de son entreprise en péril. Ainsi, les conduites dangereuses qui pourraient provenir d'un *ego* débridé portent peu à conséquences. Ce n'est pas le cas des cadres dirigeants, et il existe une abondante littérature sur le concept d'hybris³³ appliqué aux dirigeants des grandes entreprises, mais ce n'est pas dans ce cadre-là que ce situe ce travail.

Cependant, ces deux remparts sont extrêmement fragilisés dans les entreprises qui ont une activité de finance de marché. En effet, non seulement la culture d'entreprise³⁴ dans les organisations ayant une activité de trading ou de gestion promeut au contraire des attitudes individuelles tournées vers la performance et l'excellence individuelle, mais également, les sommes en jeu peuvent être considérables et de na-

33. L'hybris est l'un des plus grands péchés dans la Grèce Antique. Il a trait à la « démesure de vies qui se choisissent et se déroulent dans l'hostilité à l'ordre tout à la fois divin et cosmique » (FERRY, 2009, p. 42) alors que nous devons trouver notre place d'homme dans un monde construit par les dieux. Transposé au monde actuel, il s'agit d'une attitude qui conduit les individus à vouloir laisser une marque personnelle dans l'histoire, quel qu'en soit le coût.

34. « [...] capital de traditions qui crée un climat et dessine une physionomie, manières de faire, règles et normes qui déterminent des procédures, mais aussi des qualités et des capacités ; voire capital de valeurs communes ou disputées » (REYNAUD, 2007 (1988), p. 166)

ture à mettre en cause la santé financière de l'organisation elle-même. Pour avoir les meilleurs résultats, les meilleures performances. . . , ces entreprises doivent donc attirer les meilleures compétences. Elles doivent ainsi développer une image conforme au mythe (cf. p. 87), une image à même d'attirer les individus réputés avoir les meilleures compétences. Les opérateurs de marché, ces grands talents, sont donc enrôlés dans ce jeu auquel ils doivent participer. Nous sommes alors confrontés à un cercle vicieux dans lequel l'organisation doit poursuivre son effort d'excellence par le biais des individus qui la composent, eux-mêmes alors condamnés à toujours plus d'excellence (CRAMER et JONES, 2008 ; GALBRAITH, 1993, 2008 ; GODECHOT, 2005 ; KINDLEBERGER et ALIBER, 2005 ; LACOSTE, 2009) . . .

L'histoire est émaillée de pertes retentissantes liées à des opérations de marché faites en dehors des limites permises conduisant parfois à la faillite de l'entreprise (par exemple la banque Barings, qui en 1985 était une institution financière emblématique et prestigieuse de Grande-Bretagne). Si certaines de ces pertes sont connues du grand public parce que très médiatisées (comme l'« affaire Kerviel » et la Société Générale) beaucoup sont seulement connues des professionnels voire proprement étouffées et lavées au sein des institutions financières elles-mêmes.

Sans le définir de façon formelle, nombre d'auteurs considèrent que l'*ego* est un trait marquant et fortement négatif des opérateurs de marché. Tout au long de son ouvrage sur la psychologie des grands *traders*, Kabbaj insiste sur le fait que l'*ego* doit être mis en sommeil, car c'est le pire mal existant dans la profession (KABBAJ, 2007). Selon Steenbarger, psychologue et *trader*, le *trader* est soumis à trois vices principaux et pas complètement indépendants, dont l'*ego* (STEENBARGER, 2009). De façon moins précise, mais tout aussi parlante, de nombreuses études dans le champ de la finance comportementale montrent clairement que les opérateurs de marché sont surconfiants (BARBERIS et THALER, 2003 ; FAMA, 1998 ; GERVAIS et ODEAN, 2001 ; ODEAN, 1998, 1999) . . . Selon Acker, on ne peut être surconfiant que si on a une forte estime de soi ; la surconfiance étant soit issue d'une évaluation intrinsèque

positive de soi, soit d'une évaluation positive de soi relativement aux autres (ACKER et DUCK, 2008). Or l'estime de soi, comme nous allons le voir, est étroitement liée à l'acception que nous allons choisir pour l'*ego*, elle en est même sa dimension la plus fondamentale (JUDGE et BONO, 2001, p. 80 ; BAUDIN, 2009, p. 140).

Nous avons tous un *ego* et une certaine idée de nous-mêmes. Mais cette idée est régulièrement remise en cause dans notre vie de tous les jours. Pour éviter que cette idée que nous nous faisons à propos de nous-mêmes ne soit trop profondément remise en question — ce qui au mieux nous apporterait de l'inconfort et au pire nous déconstruirait —, nous mettons en œuvre des procédés qui nous protègent : les mécanismes de défense. On peut d'ailleurs noter que si ces mécanismes sont en général simplement appelés « de défense », on trouve très souvent l'appellation « de défense du moi » ou encore, bien que plus rarement, « de défense de l'*ego* »³⁵. Ces mécanismes sont déclenchés en réponse à des sollicitations qui nous font courir un risque de nature à nous faire perdre une partie de notre identité, une partie des repères qui nous sont essentiels (BRACONNIER, 2010 ; CRAMER, 2009 ; FISCHER, 2005 ; IONESCU, JACQUET et LHOTE, 2005). Or plus l'*ego* de l'individu est important, plus les protections dont il a besoin doivent être fortes. Compte tenu de l'importance de l'*ego* chez les opérateurs de marché, des comportements déviants qui peuvent en découler (une mise en œuvre débridée ou mal à propos des mécanismes de défense) et des dégâts que ces comportements peuvent provoquer, il convient de porter une attention particulière à cet aspect de notre personnalité.

Dans la langue française, l'*ego* n'est pas une notion propre à la psychologie ou à la

35. La traduction anglaise du terme *ego* est le *Moi*. Une requête sur books.google.fr qui recense plusieurs millions de livres (3 800 000 en sciences sociales par exemple) nous informe que le site dispose d'environ 23 000 ouvrages traitant des mécanismes de défense du moi et une cinquantaine parlant des mécanismes de défense de l'*ego*. Il semble que dans la littérature anglo-saxonne, les mécanismes de défense soient principalement ceux de l'*ego* (44,000 entrées sur le syntagme « ego defense mechanism ») et ceux concernant l'estime de soi (23,000 entrées sur une recherche combinant « defense mechanism » et « self-esteem »).

psychanalyse³⁶. Ce n'est pas le cas chez les Anglo-saxons chez lesquels l'*ego* est le Moi. C'est à la fois une force et une faiblesse pour ce travail : une faiblesse parce que nous avons besoin de définir cette notion et un avantage parce que nous avons une certaine latitude pour le faire. Il faut que nous disposions d'une acception claire de la notion d'*ego* et des notions connexes afin de pouvoir les partager sans ambiguïté.

2.1.1 L'*ego* : une définition et une mesure

Afin de définir l'*ego* des opérateurs, nous nous sommes tout d'abord tournés vers la finance comportementale, domaine de recherche qui pouvait avoir déjà réalisé des travaux généraux sur l'*ego* des *traders* ou des gérants. En réalité, si la recherche est très féconde, elle s'est concentrée sur deux aspects : (i) la compréhension de la formation des prix des actifs financiers³⁷, et (ii) la compréhension d'actions irrationnelles commises par les cadres dirigeants³⁸. Ces deux points nous apporteront bien des éclairages sur le comportement des opérateurs, mais s'avèrent d'un faible recours dans notre tentative de définition de l'*ego* des opérateurs de marché.

Très récemment, un nouveau domaine, la finance émotionnelle, est apparu sous l'impulsion de deux chercheurs (Taffler et Tuckett). Ces chercheurs se sont concentrés dans un premier temps à comprendre quels étaient les ressorts psychologiques à l'œuvre lors la constitution puis de l'éclatement des bulles financières (TUCKETT et

36. Nous ne nous attacherons pas à une définition trop précise de l'une ou de l'autre. D'une part, cela n'aurait pas de sens pour ce travail et d'autre part, il semble que même pour les spécialistes du domaine, les distinctions ne vont pas de soi : pour Liah Greenfeld, lorsqu'on parle de psychologie traditionnelle il s'agit en réalité de psychanalyse. La psychologie académique n'est même pas considérée comme une interlocutrice possible dans les affaires interdisciplinaires (Liah Greenfeld, *Nationalism. Five Roads to Modernity*, Cambridge, Harvard University Press, 1992, p. 496) cité par Marisa Zavalloni (ZAVALLONI, 2007, p. 117). C'est un point de vue partagé par Zavalloni qui note que dans les projets interdisciplinaires, « la psychanalyse recouvre entièrement la psychologie [...] la psychologie académique n'ayant jamais su exister ni pu dialoguer avec [les autres champs] » (ZAVALLONI, 2007, p. 93)

37. La recherche s'attache en particulier à montrer en quoi et pourquoi le comportement des acteurs n'est pas rationnel et tente d'en inférer des comportements modélisables afin de prédire les évolutions des prix des ces actifs.

38. Cette dernière adresse en particulier le concept d'hybris

TAFFLER, 2003, 2008). Puis, dans la poursuite de ces travaux, Tuckett a interrogé une cinquantaine de gérants afin de tenter de comprendre les environnements dans lesquels ils évoluent (TUCKETT, 2011a,b). Malheureusement pour cette recherche, bien que ces travaux portent sur la dimension psychosociale des gérants, ils n'ont pas mobilisé la notion d'*ego* en tant que telle.

L'*ego* étant une composante de la personnalité, nous avons tout d'abord considéré les études portant sur ce sujet. En 1990, Digman proposa un modèle d'explication de la personnalité en cinq facteurs³⁹ (DIGMAN, 1990) qui fut réellement adopté lorsque McCrae (MCCRAE et JOHN, 1992) l'affina en proposant des composantes d'évaluation de ces dimensions (PETOT, 2004). Il s'agit d'un modèle valable au-delà des cultures (MCCRAE, COSTA JR et al., 2004) qui est très largement reconnu et utilisé. Ce modèle est basé sur les dimensions d'« ouverture à l'expérience (*Openess*) », « caractère consciencieux (*Conscientiousness*) », d'« extraversion (*Extraversion*) », d'« agréabilité (*Agreeableness*) » et de « névrosisme ou instabilité émotionnelle (*Neuroticism*) ».

Cependant, malgré son audience, ce modèle s'avère trop général pour en extraire une notion d'*ego*. En spécifiant notre recherche et en la circonscrivant globalement à ce que les individus pensent d'eux-mêmes, nous nous sommes arrêtés sur le concept du noyau d'évaluation de soi⁴⁰ (JUDGE, LOCKE et DURHAM, 1997).

Judge définit ce noyau d'évaluation de soi (Core Self-Evaluation ou CSE) comme étant la base de l'évaluation qu'un individu se fait de lui-même. Il identifie quatre traits sur lesquels il fait porter son analyse (JUDGE et BONO, 2001) :

- **Estime de soi.** Valeur générale que l'individu se donne.
- **Efficacité générale personnalisée.** Ce que l'individu pense de sa capacité fondamentale à entreprendre des tâches difficiles et à les réussir.

39. FFM : Five factor Model, également appelé Big Five Model ou modèle OCEAN

40. CSE : Core self-evaluation que Judge appelle également Positive self-concept.

- **Locus de contrôle.** Va du locus interne (« je suis à l'initiative de ce qui m'arrive ») au locus externe (« je ne maîtrise rien de ce qui m'arrive »).
- **Névrosisme.** Plus le score de névrosisme est faible, plus la stabilité émotionnelle est forte.

Pour mesurer cette évaluation de soi, il faut donc mesurer les quatre traits qui la composent. Judge a mis au point une échelle de mesure à cet effet : la Core Self-Evaluation Scale (ou CSE-S). C'est une échelle en douze points, chacun étant noté sur une échelle de Lickert à cinq valeurs (JUDGE, EREZ et al., 2003). On obtient une mesure avec le questionnaire suivant :

	1	2	3	4	5
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
1.	I am confident I get the success I deserve in life				
2.	Sometimes I feel depressed, (r)				
3.	When I try, I generally succeed.				
4.	Sometimes when I fail I feel worthless, (r)				
5.	I complete tasks successfully.				
6.	Sometimes, I do not feel in control of my work, (r)				
7.	Overall, I am satisfied with myself.				
8.	I am filled with doubts about my competence, (r)				
9.	I determine what will happen in my life.				
10.	I do not feel in control of my success in my career, (r)				
11.	I am capable of coping with most of my problems.				
12.	There are times when things look pretty bleak and hopeless to me				

TABLE 2.1 – Core Self-Evaluation Scale

A l'instar du modèle à cinq facteurs de Digman, cette échelle est également valable au-delà des cultures (JUDGE, VAN VIANEN et DE PATER, 2004).

Avant de décider d'utiliser ce construit du noyau d'évaluation de soi, nous avons correspondu par courrier électronique avec M. Judge. Nous lui avons demandé si, à sa connaissance, il avait déjà été procédé à des mesures de l'*ego* et dans le cas contraire, si l'utilisation du CSE et de son échelle lui semblait appropriée. Il nous a confirmé qu'à sa connaissance aucune application de cette échelle n'avait été faite pour mesurer l'*ego* des opérateurs de marché, mais que la démarche lui semblait très intéressante⁴¹.

Dans la suite de ce document, le terme « *ego* » sera utilisé en référence « [...] aux conclusions fondamentales et subconscientes qu'un individu fait à propos de lui-même, des autres, de son environnement et de ses relations avec son environnement » selon la formule de Nicolas Baudin à propos du concept de CSE (BAUDIN, 2009, p. 138). Cette définition sera donc notre acception de l'*ego* et renvoie bien à ce que nous souhaitons capturer : une appréciation personnelle, inconsciente la plupart du temps, de l'individu sur lui-même, appréciation indissociable des socialités dans lesquelles il évolue.

On peut néanmoins remarquer que ce noyau d'évaluation de soi a été fait initialement pour mesurer la satisfaction au travail des individus, et par là même la motivation et la performance au travail ; soit a priori tout autre chose que l'*ego*. Cela étant, dans cette recherche nous avons pris le parti de considérer que l'*ego* peut avoir une part importante dans la qualité de notre travail. En particulier, nous tentons de montrer qu'un fort *ego* peut avoir des conséquences désastreuses dans la vie professionnelle, en particulier en finance de marché. Un individu peut par exemple avoir un fort *ego* et être satisfait de son activité professionnelle. Tant qu'il est satisfait par sa performance professionnelle, son *ego* se renforce car il continue à vérifier qu'il a la

41. « I am not aware that the measure has been used for investment decisions, though that would be a very interesting application. »

valeur qu'il s'est donnée (CAST et BURKE, 2002). Le risque est que cet individu ait une mauvaise réaction le jour où ses performances professionnelles ne seront plus à la hauteur de ce qu'il souhaite. Comment réagira-t-il dans son travail si son *ego* souffre ?

2.1.2 Formation mécanique de l'*ego*

En introduction de cette partie, nous disions que la population des opérateurs avait probablement un *ego* plus important que d'autres populations, au moins pour des raisons mécaniques. En d'autres termes, même si l'opérateur de marché n'est pas particulièrement prédisposé à avoir un *ego* important, son *ego* va se développer pour des raisons institutionnelles sans qu'il puisse vraiment s'en défendre.

Les opérateurs forment une population très courtisée par leurs partenaires et cela s'explique aisément. Prenons comme exemple le cas d'un gérant monétaire disposant d'un portefeuille constitué de titres de durée de vie inférieure à 1 an et qui a un encours de 3 milliards d'euros (ce qui est loin d'être exagéré pour un portefeuille monétaire classique dans une société de gestion). Les titres qu'il détient arriveront à échéance dans les 12 mois qui viennent, il va donc devoir réinvestir une somme correspondant à la totalité de son portefeuille au cours de ces douze prochains mois. Il achètera ces titres sur le marché monétaire, auprès d'intermédiaires qui, pour prix du service rendu, se rémunèreront en prenant un pourcentage sur le montant de la transaction réalisée. Si les intermédiaires prennent une rémunération de 5 points de base⁴² et que l'encours du portefeuille en question est de 3 milliards d'euros, la rétribution annuelle totale versée par ce seul portefeuille aux intermédiaires sera de 1.5 million d'euros⁴³. . . C'est une somme plus que suffisante pour que les intermédiaires tentent de capter la plupart des opérations que le gérant va devoir effectuer

42. 1 point de base étant un centième de pour cent, soit 1 € pour 10 000 €

43. Soit $3,000,000,000 \times 0.0005$

sur ce portefeuille. Ils sont d'autant plus motivés qu'un gérant a en général plusieurs portefeuilles à gérer et que les actifs monétaires ne sont pas ceux qui les rémunèrent le mieux... À titre d'illustration, il nous a été régulièrement proposé d'assister à des visites privées de grands monuments parisiens, de participer à de fastueuses dégustations de grands crus, d'assister à un Grand Prix de Formule 1 à l'étranger en hélicoptère...

Par ailleurs, ces opérateurs ont la chance d'avoir des salaires en général très au-dessus de la moyenne. Si l'on met tout ceci en perspective avec la théorie de l'échange social qui nous suggère que lorsque la rémunération excède une certaine « équité », les bénéficiaires de cette rémunération surpondèrent la difficulté de la tâche pour légitimer leur rémunération (GERGEN, MORSE et BODE, 1974), on imagine aisément que les opérateurs de marché vont avoir tendance à considérer qu'ils remplissent avec succès la mission confiée par leur employeur, ils vont donc estimer qu'ils méritent leur rémunération et les à-côtés qui l'accompagnent. Ce sentiment étant renforcé parce qu'ils constatent qu'ils sont privilégiés par rapport à leur entourage (de la sphère privée ou professionnelle) qui n'a pas la « chance » de travailler dans ce secteur-là. Les conclusions de Gergen, Morse et Bode (1974) rejoignent d'ailleurs celles de Pepitone qui a montré en 1964 que, pour ce qui concerne leur rémunération, les individus se comportent de façon cohérente avec l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes (FAUCHEUX et MOSCOVICI, 1968). En d'autres termes, ils mettent en cohérence leur estime de soi et leur rémunération. C'est d'ailleurs pour Lacoste un facteur explicatif des crises financières : « Le mécanisme des rémunérations dans certains métiers de la finance comme le métier de *trader* constitue très certainement une forte incitation à la prise de risques inconsidérés. » (LACOSTE, 2009, p. 75) ou encore : « Au niveau des individus, les conditions de rémunération poussent à une prise de risque excessif. » (LACOSTE, 2009, p. 77).

Plus l'individu appartient à un milieu élitiste (que cette élite se reconnaisse dans la rémunération, dans l'appartenance à un même corps ou ailleurs) plus il renforce

son estime de soi (TAJFEL et TURNER, 1986), et plus son estime de soi est forte, plus il est susceptible d'engager des comportements narcissiques car son sens des prérogatives est fortement mobilisé (FAUCHEUX et MOSCOVICI, 1968, p. 84). En effet, recevoir continuellement un salaire important (par exemple) peut les inciter à nier leurs fautes (« si je n'étais pas aussi compétent, jamais je n'aurais un tel traitement ») et à déclencher le mécanisme de rationalisation (« mes actions sont justifiées par le traitement que je reçois ») et d'égotisme attributionnel (« je suis à l'origine des succès et c'est une raison qui fait que je suis si bien traité. Si je pouvais faire des erreurs, jamais je n'aurais ces égards-là, les erreurs sont le fait d'autres que moi ».).

Notons également que le secteur de la finance érige certains gérants en stars et en font même un argument commercial : les institutions mettent en avant leurs capacités à surperformer les concurrents sans prendre plus de risques grâce à la virtuosité de ces opérateurs recrutés à prix d'or (TUCKETT, 2011b, p. 169). Cette position vient non seulement entretenir le cercle vicieux élite->ego->rémunération->élite... que nous venons de décrire, mais cette attitude est même encouragée par les institutions qui la légitiment en la rendant publique et en en faisant un argument marketing. Rappelons qu'élever des opérateurs au rang de star est un facteur de risque qui a été relevé par le comité de Bâle (B.C.B.S, 2006b, p. 14).

2.2 Éléments de psychologie

L'*ego* et le narcissisme recouvrent des notions très similaires, à tel point qu'« ils sont souvent, mais non nécessairement, confondus » (LAPLANCHE et PONTALIS, 2007, p. 130). Nous avons tous un *ego* au sens où S. Freud l'entend : nous sommes tous « égoïstes » où l'égoïsme est « l'intérêt que le moi porte à lui-même » (LAPLANCHE et PONTALIS, 2007, p. 129). Les individus ayant un *ego* trop fort ont développé un

amour de soi qui vient se substituer à l'estime de soi ; ce qui est la définition d'une personnalité narcissique (LAPLANCHE et PONTALIS, 2007, p. 261).

Nous avons tous une personnalité narcissique et c'est souhaitable, car nous avons parfois besoin de nous échapper d'un quotidien douloureux. Cela ne cause pas de problème tant que ces escapades restent relativement peu fréquentes et limitées dans le temps. Les accidents peuvent survenir au fur et à mesure que ces fuites deviennent plus nécessaires et procurent un plaisir d'autant plus important, car elles peuvent conduire à une dépendance qui peut emmener l'individu toujours plus loin et toujours plus souvent... Il se place alors dans un monde de plus en plus éloigné de la réalité dans lequel se bâtit et se renforce ce « Moi idéal »⁴⁴ qui lui a échappé, ce qui peut amener des conduites pathologiques.

Dans une revue de la littérature sur le sujet, Brown définit les caractéristiques d'une personnalité narcissique et propose qu'une telle personnalité invoque en particulier cinq mécanismes de défense en réponse à un profond besoin de préserver son estime de soi : le déni, la rationalisation, l'égotisme attributionnel (stratégies attributionnelles d'auto-complaisance), le sens de son bon droit et l'autoglorification (BROWN, 1997). Nous allons maintenant parcourir ces cinq mécanismes en mettant l'accent sur les raisons qui font que les entreprises ayant une activité de finance de marché développent un fort narcissisme.

2.2.1 Déni

Le déni est un « [...] mode de défense consistant en un refus par le sujet de reconnaître la réalité d'une situation traumatisante [...] » (LAPLANCHE et PONTALIS, 2007, p. 115). Dans cette défense, l'individu dresse inconsciemment une barrière lui masquant la réalité (BRACONNIER, 2010, p. 105). Cette défense est très puissante

44. Que S. Freud a défini comme étant le modèle de personne que nous aimerions être afin que le monde nous aime aussi fort qu'il le faisait lorsque nous étions enfant

car l'individu n'a pas conscience de l'événement douloureux et ne ressent donc pas de souffrance. Cette défense est souvent associée au clivage car, en cas de déni, l'individu vit dans un état clivé abritant deux réalités (ROUSSILLON et al., 2007, p. 270). C'est un trait que Tuckett relève également avec force (TUCKETT, 2011b). On peut aussi voir un exemple de déni dans l'entretien critique n°4 p. 343.

La littérature nous dit que les personnes sont extrêmement sensibles à la réputation de l'entreprise. Ils tentent alors de la préserver ou de l'améliorer par leur communication. Il est prouvé que dans cet exercice, les personnes chargées de la communication ont tendance à atténuer les responsabilités de l'entreprise à laquelle ils appartiennent en cachant, omettant ou niant la réalité. D'après Brown (1997), on retrouve ce comportement très régulièrement dans la communication financière et en particulier dans les rapports annuels et les lettres aux actionnaires. On peut en voir des illustrations emblématiques dans la quasi-faillite de Vivendi Universal ou la faillite d'Enron. Ces cas ont en commun que les dirigeants de ces entreprises les ont entraînés dans des eaux dangereuses. Bien que les raisons ayant présidé à ces actions soient probablement différentes, le déni est néanmoins flagrant : les comptes ont été régulièrement maquillés, et cela n'a pu se faire que parce que les dirigeants étaient dans le déni de la faute, de sa probable mise en évidence future ou du fait qu'ils étaient justiciables.

L'entreprise s'est forgée une image. Au fur et à mesure que cette image perdure, elle s'impose comme un modèle qui peut se transformer en mythe. L'idée que les opérateurs sont des êtres quasi-mythiques et évoluent dans des organisations elles-mêmes parées de vertus mythiques semble très vive ; nous l'explorerons plus en détail dans une section ultérieure (cf. § 2.2.5 p. 87). Les mythes ne pouvant pas être remis en cause, y compris par l'évidence, le déni y trouve un terrain privilégié. . .

2.2.2 Rationalisation

La rationalisation est un « procédé par lequel le sujet cherche à donner une explication cohérente du point de vue logique, ou acceptable du point de vue moral, à une attitude, une action, une idée, un sentiment, etc., dont les motifs véritables ne sont pas aperçus [...] » (LAPLANCHE et PONTALIS, 2007, p. 387). Chez Weick, il s'agit de « justification rétrospective ». Cette justification se produit, selon Weick, dès que l'individu fait volontairement une action publique et irrévocable (voir, par exemple, WEICK, 2001, p. 3, 2001 (1998), p. 369, 2009b, p. 175). Et plus l'action est publique, volontaire et irrévocable, plus la justification sera forte. Or, décider d'acheter un actif est un choix (personne ne l'impose), est visible (l'actif apparaît dans le portefeuille) et est irrévocable dès que le prix de cet actif a bougé même si cet actif retrouve un jour son prix d'achat, car il sera impossible de faire comme si ce titre n'avait jamais été détenu parce qu'il aura déjà contribué à la performance du portefeuille. Cette justification va donner un sens rétrospectivement aux actions des individus⁴⁵ (WEICK, 2001, p. 4). Non seulement les opérateurs vont fortement rationaliser leurs décisions d'investissement, mais ces rationalisations vont rétrospectivement contribuer à créer une réalité.

On a montré comment la rationalisation était mobilisée par des décideurs incapables de faire des choix face à une situation jugée trop compliquée et le fait que les membres d'un groupe utilisent la rationalisation pour expliquer les erreurs passées n'est plus à prouver. Cette idée est par exemple très présente dans le concept d'attribution rétrospective de sens de Weick (WEICK, 2001, 2009b) : face à un résultat déroutant (comme l'est une mauvaise performance liée à un événement non anticipé), il y a une création ex-post (rétrospective) d'une histoire dédouanant l'entreprise de toute responsabilité.

45. « Sensemaking emerges as a retrospective activity that is sensitive to conditions of choice, irrevocability, and visibility. »

La personnalité du leader a également un impact important sur les autres dans l'organisation. Toujours à l'aide du concept d'attribution rétrospective de sens de Weick, on a pu montrer que les décideurs agissaient souvent dans leur propre intérêt, les décisions étant prises pour des raisons égocentriques, elles étaient justifiées *a posteriori* en montrant comment cela devait servir les buts de l'entreprise (SUTCLIFFE et WEICK, 2009 (2008)). C'est également ce que dit Kets de Vries quand il remarque que le leader narcissique est plus intéressé par le pouvoir et le prestige liés à sa position qu'à la performance de l'entreprise (KETS DE VRIES, 1995, p. 44-46). Les leaders narcissiques sont donc constamment en train de justifier les décisions qu'ils prennent et les faisant passer pour nécessaires à l'entreprise alors qu'elles sont avant tout profitables à lui-même. Or, la position dominante des opérateurs au sein de l'organisation leur confère un certain leadership.

Les opérateurs de marché n'interviennent pas forcément dans des cadres qu'ils jugent trop compliqués, mais exercent un métier dans lequel l'incertitude est la loi (TUCKETT, 2011b). Ils font des hypothèses (macro et micro-économiques, statistiques...), les extrapolent sur l'évolution du prix des actifs et prennent des positions en fonction de leurs hypothèses et de la force de la croyance qu'ils en ont. Mais ces hypothèses sont orientées par leur besoin de voir leur couple rendement/risque optimisé. C'est pourquoi ils cherchent à faire des hypothèses en dehors du consensus, afin de maximiser le rendement supplémentaire obtenu par une prise de risque donnée. Enfin, l'horizon sur lequel se placent les opérateurs est rarement le très court terme. Ils sont donc parfaitement conscients que les positions qu'ils prennent peuvent s'avérer perdantes, mais admettent qu'elles puissent être perdantes le temps que leur scénario se réalise. En effet, si aucune information n'est venue remettre en cause les hypothèses formulées, alors le scénario prévu peut toujours se mettre en place. En bref, l'opérateur n'est donc pas assuré que les positions qu'il a prises seront

gagnantes⁴⁶. . . La rationalisation est à l'œuvre dans tout ce processus : l'opérateur justifie une position en s'appuyant sur un scénario qu'il a établi, or ce scénario a pour objectif de maximiser son couple rendement/risque. . . Autrement dit, les objectifs de l'opérateur sont de maximiser ce couple en se démarquant de la concurrence, et, à partir de cet objectif, il se forge un scénario. Il « donne une explication cohérente du point de vue logique à une action dont les motifs véritables ne sont pas perçus » pour paraphraser la définition de la rationalisation. Tous ces points sont abondamment relevés par Tucket (TUCKETT, 2011b).

2.2.3 Autoglorification

Il s'agit pour les individus de surestimer leurs mérites. Dans le comportement narcissique, cela s'accompagne souvent d'exhibitionnisme, d'un sentiment d'être invulnérable et unique. Les décideurs sont régulièrement engagés dans l'exhibitionnisme et la mégalomanie, ce qui peut les pousser à créer une culture d'entreprise à leur image pour atteindre une certaine forme d'immortalité. C'est une forme d'hybris, pêché ultime aux yeux des Grecs Anciens pour lesquels chaque homme avait une place assignée et ne devait pas en sortir sous peine de provoquer le chaos (FERRY, 2009).

Cette vision cosmogonique s'applique particulièrement bien au monde de l'entreprise. Plusieurs études montrent la tentation de puissance et d'omnipotence à laquelle les dirigeants sont soumis, leur soif de reconnaissance et de prestige, ainsi que la recherche d'une certaine excitation (FINKELSTEIN, 2004 ; KETS DE VRIES, 1995). Cela conduit fréquemment les entreprises à mettre en place des compor-

46. Si cette vision est globalement juste, elle est assez générale et ne rend pas précisément compte de la diversité des métiers dans le trading ou la gestion. Il existe, par exemple, des opérations dites « d'arbitrage » dans lesquelles on profite d'une incohérence du marché pour prendre des positions gagnantes sans prendre aucun risque financier. À ne pas confondre avec une autre acception de la notion d'arbitrage dans laquelle on prend des positions inverses sur des actifs similaires, qui elles comportent un risque financier bien que souvent limité. . .

tements d'autoglorification (cérémonies, rites, mythes, discours, rapports annuels, logos, bureaux. . .).

L'autoglorification se retrouve dans deux des six scripts mis en œuvre par les gérants pour se décider à acheter un actif (TUCKETT, 2011b, p. 89). Il s'agit d'une aptitude particulière à saisir la vérité par ses capacités ou ses efforts exceptionnels⁴⁷.

L'autoglorification est un comportement également constaté au sein des institutions. Elles ont notamment tendance à utiliser les mythes et l'humour afin de se mettre en avant, participer à des manifestations ostensiblement exhibitionnistes, développer un langage et des symboles particuliers qui les rendent encore plus uniques. Ce trait apparaît aussi dans la manipulation physique de l'espace (architecture du lieu, aménagements intérieurs et extérieurs . . .) afin de susciter admiration et envie et de clamer sa supériorité (BROWN, 1997).

On retrouve tous ces traits de façon prononcée en finance de marché avec en particulier un recours immodéré au mythe du gérant ou du *trader*, ce que nous verrons plus en détail un peu plus loin dans le document.

2.2.4 Egotisme attributionnel

C'est une défense dans laquelle les individus ont tendance à s'attribuer les mérites de ce qui est positif et rejeter la responsabilité de ce qui est défavorable sur autrui. On peut la voir comme composée de deux défenses : l'idéalisation qui permet de s'attribuer les mérites et la projection qui permet d'attribuer à autrui les échecs. Voici ce qu'en disent Laplanche et Pontalis : l'idéalisation est un « [p]rocessus psychique par lequel les qualités et les valeurs sont portées à la perfection. L'identification à l'objet idéalisé contribue à la formation et à l'enrichissement des instances dites idéales de la personne (moi idéal, idéal du moi) » (LAPLANCHE et PONTALIS, 2007, p. 186) et

47. « Truth seen through to by exceptional ability or effort » ou grâce à une capacité particulière à maîtriser ses propres émotions« Decision reached because particularly able to manage emotion »

la projection est une « opération par laquelle le sujet expulse de soi et localise dans l'autre, personne ou chose, des qualités, des sentiments, des désirs, voire des "objets", qu'il méconnaît ou refuse en lui. » (LAPLANCHE et PONTALIS, 2007, p. 344). L'idéalisation a été définie par S. Freud en relation avec la notion de dégageant de la notion de narcissisme (LAPLANCHE et PONTALIS, 2007, p. 186). On peut voir des exemples d'égotisme attributionnel dans les entretiens exploratoires n°2, 3, 4 et 5 pp. 287 et suivantes.

Là aussi le concept d'attribution rétrospective de sens est mis en action, les organisations le mettent en œuvre régulièrement dans les rapports annuels (WEICK, 2009 (2003)[a], p. 200), en particulier pour expliquer leurs mauvaises performances à cause d'un problème de régulation, les autorités externes étant ici souvent le coupable désigné (BROWN, 1997, p. 655).

C'est un trait qui est également extrêmement courant sur les marchés financiers : on ne parle que des bonnes opérations en oubliant de mentionner les autres. C'est d'ailleurs ce que note Galbraith dans sa brève histoire de l'euphorie financière lorsqu'il écrit que seule la finance permet dans un premier temps d'encenser les personnes devenues influentes grâce à leur perspicacité hors du commun et à des aptitudes intellectuelles exceptionnelles, puis, lorsque la crise survient, de l'attribuer à des facteurs exogènes. Ce sont d'ailleurs, selon Galbraith, des comportements confinant à l'absurdité (GALBRAITH, 1993, p. 88-89)⁴⁸.

48. « [...] the ease with which an individual, on becoming affluent, attributes his good fortunes to his own superior acumen. And there is the companion tendency [...] to presume an exceptional mental attitude [to these] » p. 88.

« Economist [...] exculpate the market, holding deeper factors [...] This was evasion bordering on nonsense » p. 89

2.2.5 Sens des prérogatives

Ce sens, pour les personnalités narcissiques, s'accompagne souvent d'une tendance à l'exploitation d'autrui et d'un manque d'empathie (CRAMER et JONES, 2008 ; KETS DE VRIES, 1995). Tout ceci pouvant conduire à des relations délicates avec autrui (par exemple entre un opérateur et un contrôleur). Cela étant, lorsque ce trait est au service de la confiance en soi, il rend les gens persuasifs et plus capables de remplir le rôle d'un leader (BROWN, 1997). C'est pourquoi ce sens est stimulé par une organisation de type bureaucratique —comme en finance de marché— qui favorise les manipulations dans les relations interpersonnelles et décourage la création de liens profonds entre les individus.

Il a été montré également que certaines personnes vivent dans l'illusion qu'elles sont là pour être servies et il leur importe peu d'exploiter autrui dès lors que cela peut servir leurs intérêts (les décideurs peuvent prendre des décisions financières en leur faveur au détriment des intérêts des actionnaires). C'est un point relevé tel quel par Godechot à qui une personne des ressources humaines s'est confiée en ces termes : « Historiquement, les *traders* se sont toujours considérés comme l'élite, à laquelle tout le reste devait être subordonné. » (GODECHOT, 2005, p. 120).

2.3 Finance émotionnelle et mythe comme sources de déviance

Dans un ouvrage basé sur plus d'une cinquantaine d'interviews de gérants, Tuckett, professeur de psychanalyse, propose une autre lecture de la psychologie des opérateurs de marché (TUCKETT, 2011b). Il tente, par ce biais-là, de comprendre pourquoi il peut y avoir des crises financières et comment, malgré toutes les précédentes crises, nous n'arrivons pas à nous en prémunir. Ces résultats se situent dans la continuité de

ses travaux entrepris depuis 2003 avec Taffler, professeur de finance, dans un champ nouveau qu'ils ont baptisé « finance émotionnelle ». Dans cet ouvrage, Tuckett met en particulier l'accent sur le fait que le gérant vit dans un état clivé (*divided state*⁴⁹). Tuckett et Taffler expliquent également l'importance de ce qu'ils appellent les « objets fantastiques » (TUCKETT, 2011b ; TUCKETT et TAFFLER, 2003, 2008) chez les opérateurs. Les opérateurs sont sans cesse à la recherche d'un produit ayant le ratio rendement/risque le plus élevé, ils cherchent donc à avoir une espérance de gain la plus importante en prenant un risque le plus faible. Ils peuvent être fondés à croire que ce produit existe, parce que d'autres opérateurs (ceux qui font partie du mythe) l'ont bien rencontré. Alors, lorsque se présente un produit qui a l'apparence d'offrir un fort rendement tout en ne promettant que peu de risque, ils peuvent s'en emparer et s'y accrocher même lorsqu'arrivent de forts signaux d'alertes. C'est, nous disent Taffler et Tuckett, ainsi que se produisent les bulles financières, c'est ce qu'il s'est passé avec la bulle internet comme avec les C.D.O.

L'*état clivé* est un concept clé dans la théorie de la finance émotionnelle. Pour Tuckett, cela représente « [...] les situations mentales instables et dynamiques décrites par les psychanalystes dans lequel les pensées et les sentiments ambivalents et conflictuels jouent un rôle dans les actes des individus sans forcément que ceux-ci en soient conscients. Le terme englobe les retournements (*switch*) de l'affect provenant de pensées et de perceptions conflictuelles de l'individu qui bien que présentes dans son esprit ne sont pas disponibles pour la curiosité et l'investigation. C'est ainsi que la communauté financière avait plus ou moins occulté le risque de défaut, l'anxiété liée à la liquidité, et la conscience de l'incertitude avant la crise de 2008. »

49. Tuckett écrit un peu plus loin (TUCKETT, 2011b, p. 64) que les psychanalystes appellent cet état « *splitting* » ce qui correspond au « clivage du moi » (LAPLANCHE et PONTALIS, 2007, p. 67)

(TUCKETT, 2011b, p. 62)⁵⁰.

Tuckett nous indique un certain nombre de raisons qui font que le gérant est contraint de subir ce clivage : (1) il doit se raconter « une histoire », (2) il se trouve pris en tenaille entre son client et la société qui l'emploie, (3) il doit faire face à des horizons pas toujours réconciliables, (4) il est exposé à l'asymétrie d'information, (5) il se trouve dans une relation de dépendance avec l'objet acheté et (6) il est contraint à la performance. . . Ces différentes explications peuvent être développées comme suit.

2.3.1 Raisons et effets du clivage chez l'opérateur

(1) Se situer dans *une histoire*. Le gérant doit inscrire la gestion de son portefeuille d'investissements dans une histoire économique et cette histoire doit s'écarter du consensus sous peine de ne pas arriver à se démarquer de la concurrence. Il est donc obligé de souscrire à un scénario économique car, étant donné qu'il va devoir réaliser des investissements, il doit se projeter dans un futur qu'il doit tenter d'anticiper. Par ailleurs, et nous verrons cet aspect-là un peu plus loin lorsque nous aborderons les mythes, il pense qu'il fait ce métier parce qu'il est un bon gérant, il faut entendre un gérant *meilleur que les autres*, en tout cas, meilleur que la moyenne. Pour être donc un gérant plus performant que la moyenne, il doit inventer une histoire économique qui sorte un peu de l'ordinaire. Il *va donc chercher à se persuader d'un futur qui n'est pas celui qu'il aurait choisi dans d'autres circonstances*. Il sait donc que cette histoire n'est en réalité qu'une possibilité, et probablement même, dotée d'une faible probabilité devant le champ des possibles. . . C'est néanmoins

50. « The term *divided state* [...] is a concept designed to highlight the dynamic, unstable mental situation routinely described by psychoanalysts in which ambivalent or conflicting thoughts and feelings about relationships can somehow reside in the mind and have consequences but are not always equally salient for proper realisation, reflection, and nuanced resolution. The term seeks to comprehend the switches in affect and concern that take pace because conflicting thoughts and perceptions resident in individual minds seem to be there but not available for curiosity and investigation. Concern with default risk, liquidity anxiety and awareness of uncertainty more or less vanished in much of the financial community before 2008 [...] »

sa réalité lorsqu'il est face à son portefeuille, réalité qu'il a du mal à quitter lorsqu'il s'éloigne de son portefeuille (pour rentrer chez lui ou partir en vacances par exemple). Il vit donc dans une réalité psychique construite qu'il sait différente de la réalité physique⁵¹. . . C'est une première cause de clivage.

(2) Être pris en tenaille. Il existe un hiatus entre les engagements que prend le gérant envers son client, car il gère son argent et doit délivrer la meilleure performance en fonction de directives plus ou moins précises et envers la société qui l'emploie, qui doit collecter de l'argent car c'est sur l'ensemble des sommes gérées que la société se rémunère. Or, délivrer la meilleure performance et collecter de l'argent sont deux objectifs qui peuvent ne pas toujours être en phase. C'est le cas par exemple lorsqu'on souhaite collecter de l'argent pour un portefeuille particulier qui délivre une bonne marge pour la société de gestion alors que ce fonds n'est peut-être pas celui qui répondrait le mieux au besoin du client. Les entretiens exploratoires n°1, 2, 4 et 7 (pp. 283 et suivantes) ainsi que l'entretien critique n°4 (p. 343) illustrent ce hiatus.

(3) Subir l'adversité de l'horizon. Le gérant met en place des « paris » tenant compte du scénario qu'il s'est bâti. Il dispose d'un peu de temps avant de voir « son » scénario économique se mettre en place et accepte donc d'avoir une performance intermédiaire peu satisfaisante. Or ses performances sont souvent évaluées quotidiennement (par le biais de la publication des valeurs liquidatives). Par ailleurs, il est susceptible d'être jugé et noté par des consultants qui ne sont pas au courant des « histoires » de chacun, bref, il a donc également une pression pour bien faire au jour le jour. Il doit donc à la fois assurer une bonne performance sur un horizon moyen terme, mais également être performant tous les jours. . . Ce n'est

51. On parle aussi de réalité *interne* pour représenter cette néoréalité et de réalité *externe* pour la réalité physique (BRACONNIER, 2010, p. 105 ; ROUSSILLON et al., 2007, p. 270)

pas durablement conciliable. Voir à ce propos les entretiens exploratoires n°1 et 7 pp. 283 et suivantes et critique n°5, p. 345.

(4) Être exposé à l'asymétrie d'information. L'opérateur est dépendant de l'information. Il la dévore, compile une information brute ou transformée par des spécialistes... ce qui lui permet d'être vigilant sur la solidité de « son » scénario. Il reçoit, entre autres, l'information venant de responsables des entreprises dans lesquelles il a investi. Comme il a investi dans ces sociétés, il a envie que les nouvelles qu'il en reçoit soient bonnes, mais en même temps, il sait bien que les informations qu'elles donnent sont instrumentalisées (dans le respect de la loi). Il sait donc qu'il attend de bonnes nouvelles, que l'entreprise va les présenter sous un jour favorable, qu'il aura envie d'y croire, mais qu'il ne le doit pas...

(5) Être dans une relation de dépendance ambivalente à l'objet. L'opérateur, lorsqu'il réalise un investissement, « aime » l'actif acheté (au sens de Bion (TUCKETT, 2011b, p. 123,164 ; TUCKETT et TAFFLER, 2008, p. 399). Il l'aime parce qu'il l'a étudié, a passé du temps à le connaître et fonde un espoir sur cet objet. Si cet objet le déçoit, il va se sentir trahi (peut-être à cause de l'aléa moral dont il est question plus haut) et va passer d'une relation d'amour à une relation de haine afin de pouvoir arriver à le vendre. Ce passage de l'amour à la haine est aussi générateur de clivage. Cette relation est également notée par Weick selon lequel s'engager c'est faire des actions choisies, publiques et irrévocables et que ces trois conditions conduisent automatiquement à une justification. L'engagement augmente souvent l'attachement à l'objet.

Quand des actions précédemment justifiées se passent mal, elles font douter de la justification et donc de l'engagement lui-même. Plus nous sommes engagés dans

une action moins il y a de possibilité pour que la « vigilance » (au sens de Weick⁵² cf. pp. 138 et suivantes) s'exprime. Se désengager, c'est réaffirmer l'éphémérité et diminuer l'attachement défini par l'engagement. Aller plus loin vers le détachement et moins souffrir « ne veut pas dire abandonner les choses du monde, mais accepter qu'elles s'en aillent » (WEICK et PUTNAM, 2009 (2006), p. 95). C'est aller vers l'« attitude de sagesse » (WEICK, 2001 (1998), cf. pp. 132 et suivantes), mais cette attitude est d'autant plus compliquée à mettre en œuvre que les individus réalisent des actions visibles, irrévocables et assumées, car cela leur demande un important effort de justification (cf. p. 82. Voir également l'entretien exploratoire n°3, p. 293).

(6) Avoir une obligation de performance. Il y a une chance sur deux d'avoir raison lorsqu'on intervient sur un actif financier « liquide ». Un actif financier liquide est un produit financier qui peut se vendre ou s'acheter facilement, c'est-à-dire qu'il est possible d'acheter ce titre quelles que soient les conditions de marché. Par exemple, au plus fort de la crise financière il était impossible de vendre un C.D.O. (cf. p. 4 pour la définition) à un prix « raisonnable », les C.D.O. se sont avérés être des actifs illiquides, alors qu'il était toujours possible d'échanger des actions cotées sur le CAC40, ces actions-là étant des titres liquides. Sur un marché liquide il y a toujours une offre et une demande suffisamment abondante. Ce qui veut dire en particulier que le prix auquel se traite le titre à tout moment est un prix d'équilibre entre le grand nombre de personnes qui voudraient vendre plus cher et le grand nombre de personnes qui voudraient acheter moins cher. Voir aussi les entretiens exploratoires n°1, 6 et 7 (pp. 283 et suivantes).

Lorsqu'une personne intervient sur un de ces titres, si elle l'achète par exemple, elle

52. Weick définit la « vigilance » (*mindfulness*) comme « l'examen minutieux et continu des perspectives existantes, une meilleure compréhension et une meilleure différenciation de ces perspectives à partir des nouvelles expériences vécues, la capacité et la volonté de créer de nouvelles perspectives qui donneront du sens à des événements encore inconnus, une appréciation plus nuancée du contexte qui améliorera la prévisibilité et le fonctionnement courant » (WEICK, 2009b, p. 85)

fait le pari que le titre va monter⁵³, elle a donc un scénario inverse de l'ensemble de ceux qui veulent vendre. Il n'y a donc pas de raisons pour que, sur la durée, cette personne ait régulièrement raison contre cette foule d'autres individus qui font des paris opposés... Autrement dit par Elster : « Chacun se croit plus malin que l'adversaire. Ces " *croyances collectivement incohérentes*" sont vouées à produire des résultats pervers non anticipés. Car il est tout simplement impossible que chacun soit plus malin que tous les autres... » (ELSTER, 2012, p. 47)

2.3.2 Autre effets auxquels est soumis l'opérateur

Les exemples sont nombreux et il n'est pas besoin de tous les passer en revue pour considérer, avec Tuckett, que le gérant est exposé au risque de clivage par la construction d'une « néoréalité ». Réalité qui consiste à considérer une « autre » vision du devenir des variables économiques que celui qui est le plus probable, à considérer qu'il n'y a pas d'antagonisme entre ce que demande le client et ce que demande la société de gestion, à considérer qu'il est possible de gérer avec un horizon de 6 mois tout en étant performant au jour le jour... C'est bien ainsi d'ailleurs que le clivage du Moi est défini par Roussillon : « C'est un processus par lequel le moi se scinde en deux parties. L'une reste en contact avec la réalité et l'autre, par le délire, construit une néo-réalité. » (FERRANT, 2007, p. 270). Le clivage chez les gérants est donc entretenu par l'industrie de la gestion et cela crée un contexte institutionnel dangereux (TUCKETT, 2011b, p. 71).

Ce contexte est d'autant plus dangereux que les personnes clivées ont tendance à ignorer les risques en se masquant la réalité⁵⁴ (TUCKETT, 2011b, p. xiii). Il y a donc toutes les chances que les opérateurs prennent des positions agressives. Or, dans les

53. les raisons peuvent être plus complexes, on peut, par exemple, acheter un titre parce qu'on imagine qu'il va moins baisser que les autres ou avoir une raison encore différente, mais en général on achète dans l'espoir d'une hausse

54. « [...]there is huge and even violent resistance to consciousness of many signs of reality »

marchés directionnels, dans lesquels le niveau des prix futurs est en général déductible des prix passés, les risques pris seront payants et ces personnes domineront le marché⁵⁵ et seront récompensées en conséquence. . . jusqu'à ce que le marché change de direction, se « retourne ». L'environnement dans lequel évoluent les opérateurs encourage donc les comportements agressifs (TUCKETT, 2011b, p. 164-165)...

Il est également important de souligner le rôle parfois néfaste de l'information. Les opérateurs reçoivent une importante quantité d'information. De l'information micro et macro économique, financière, provenant directement des chefs d'entreprises ou de leurs porte-paroles, de l'information technique sur les flux, sur qui a fait quoi, informations portant sur des rumeurs. . . Bien que cette information soit publique, les opérateurs ont accès à infiniment plus d'information que le public. Par ailleurs, ils disposent souvent d'une information traitée et analysée finement par des spécialistes. Tout ceci peut leur donner le sentiment d'en savoir plus que les autres, d'être « *in the know* » (TUCKETT, 2011b, p. 109) et légitimer à leurs yeux une prise de risque excessive ou les amener à une certaine cécité devant un scénario qui ne se déroule visiblement pas comme prévu.

Cet emploi de l'information va trop loin, consomme trop de temps qui serait probablement mieux employé ailleurs, pour rendre à l'information une valeur qu'elle n'aurait jamais du quitter, celle d'une dimension certes essentielle, mais sur laquelle il n'est pas souhaitable de tout baser. Pour s'en convaincre, il suffit de rappeler deux choses : (i) l'information « est surtout subjective, tacite, analogique, floue, construite, aléatoire et personnelle » ainsi que nous le rappellent Bouquin et Fiol en citant Morin (BOUQUIN et FIOL, 2010, p. 23) et (ii) on a une chance sur deux d'avoir raison lorsqu'on intervient sur un actif financier liquide. Du premier point nous tirons que

55. Un marché est dit « directionnel » lorsqu'il évolue dans une tendance (haussière ou baissière par exemple). Lorsqu'un opérateur investi dans un tel marché de façon agressive par rapport à ses limites de risques et qu'il est « dans le bon sens » (par exemple, s'il a beaucoup acheté de titres dans un marché haussier), alors il va gagner tant que le marché ne change pas de direction. Si on ne considère que la performance réalisée, il aura donc eu « raison » d'avoir été agressif. . .

l'information a une plus forte valeur subjective qu'objective, dès lors pourquoi demander toujours plus d'information ? Le second point a déjà été expliqué plus haut et amène comme conclusion qu'il faut être humble face à notre capacité en tant qu'opérateur de pouvoir être durablement meilleur que les autres. Dès lors encore, pourquoi autant privilégier ce travail sur l'information⁵⁶ ?

Malgré cela, les opérateurs qui ont du succès peuvent croire en leurs capacités à trouver des « histoires » prédictives. Selon Tuckett, ceux qui ont eu plus d'échecs que de succès sont remplacés par d'autres qui vont essayer d'être *exceptionnels* aussi. « Ce processus de sélection crée donc un contexte psychologique et social qui est entretenu par le contexte institutionnel de la recherche de performance.[...] ce qui maintient ce que nous pouvons appeler un mythe [...] Cela crée les conditions pour que les marchés financiers puissent devenir incontrôlables à tout moment »⁵⁷ (TUCKETT, 2011b, p. 156). L'avis de Tuckett est que les opérateurs ont beaucoup de mal à se considérer comme des individus rationnels, car « poussés par le contexte institutionnel, ils se comportent comme s'ils pouvaient être *exceptionnels* » (TUCKETT, 2011b, p. 165)⁵⁸

56. On peut même se demander à quoi sert un opérateur si ce n'est qu'un grand jeu de pile-ou-face ? C'est en particulier la thèse de Malkiel qui se base sur l'expérience du singe qui, choisissant des titres au hasard, en lançant des fléchettes, a fait mieux que des professionnels de la finance. . . En réalité, on demande bien d'autres choses à un opérateur que de réaliser de la performance, on lui demande, par exemple, de gérer ses risques, de justifier de sa gestion et des paris pris, d'être performant dans son allocation d'actifs. . .

57. « Those who succeeded beleive in their capacity to find exceptional stories and are supported by their success. Those who have much more bad luck than good in finding suche stories don't survive. Their places will be taken by new entrants who will try to be exceptional too. The process creates a psychological and social context[...] enhanced by the performance context[...] which maintains what we might call mythologie[...] It creates the conditions for financial markets to become wild markets at any time. »

58. [...] the underlying institutional context required them [the respondents fund managers] to behave as though they could be exceptional.

2.3.3 Le Mythe et les « Êtres Surnaturels »

Pour Eliade, le mythe raconte une « histoire vraie » et sacrée qui guide l'individu en même temps qu'elle lui donne sens et valeurs. Le mythe est « vrai », car il se réfère à des faits réels. Mais le mythe est aussi « sacré » parce qu'il relate les histoires d'« Êtres Surnaturels » (ELIADE, 1963, p. 30). Eliade prend certaines distances avec les mythes fondateurs et nous explique que les mythes sont situés. Parfois au moment de la création du monde, comme c'est le cas pour la cosmogonie, souvent après, comme c'est le cas pour la religion catholique par exemple. Quoi qu'il en soit, ce sont des mythes d'origines, qui ont pour vocation à expliquer un état du monde depuis que ce mythe existe (ELIADE, 1963, p. 134).

Le mythe a comme point de départ une histoire jouée à un moment donné par des hommes auxquels on a conféré des qualités surnaturelles. Le mythe a ceci de dangereux que non seulement par cette « surnaturalisation » il promet à l'individu de léguer une histoire qui lui survivra, mais il lui garantit également que ce qu'il s'apprête à faire, aussi déraisonnable que ce soit, a déjà été réussi : « Pourquoi hésiter devant une expédition maritime, puisque le Héros mythique l'a déjà effectuée dans un Temps fabuleux. On n'a qu'à suivre son exemple. » (ELIADE, 1963, p. 173). C'est d'ailleurs ce que fait Dillian lorsqu'il est *trader* : il cherche régulièrement à se positionner par rapport à un autre *trader* (Jay Knight) qui a marqué l'histoire de Lehman Brothers, lui faisant gagner des millions de dollars en faisant du *trading* pour compte propre alors qu'il était *trader* sur les obligations d'État de maturité deux ans (DILLIAN, 2011, p. 97-100).

Dans son essai de sociologie des marchés financiers, Godechot (2005) nous parle à plusieurs reprises du mythe que représente le métier de *trader*. Ce mythe est entretenu par la perspective d'un argent accessible à tous, indépendamment de l'origine sociale des opérateurs de marché. Non seulement nous pouvons tous prétendre à cet argent, mais les montants dont il est question peuvent être tellement importants que

cela permet « d'accéder au petit monde de la richesse » (GODECHOT, 2005)... En somme, bien qu'il s'agisse d'une activité rémunérée, cela s'apparente à un jeu porteur de promesses de richesses insensées où l'on peut « comme au loto [...] décrocher le gros lot » (GODECHOT, 2005, p. 76). C'est précisément ce que certains *traders* disent de leur métier. Ainsi, Ryan, un *traders* cité par Schwager dit qu'il assimile son métier (et en particulier la sélection des actions devant générer la meilleure performance) à une chasse au trésor et n'en revient pas d'être payé pour exercer cette activité (SCHWAGER, 2006, p. 254).

Ceci n'est d'ailleurs pas nouveau. Galbraith, de ses études sur les crises passées (GALBRAITH, 1993, 2008) déduit que les investisseurs sont continuellement fascinés par le grand esprit de la finance⁵⁹. Non seulement ce mythe est « ancien », mais il est en plus très régulièrement et très explicitement entretenu, y compris dans la littérature. Cette idée de fortunes bâties sur des actes de trading est par exemple relayée dans l'ouvrage de Schwager cité précédemment, qui a été écrit en 1989, et se trouve constamment réédité depuis plus de 20 ans. Il relate, entre autres choses, les succès les plus marquants des grands *traders* américains. On peut y lire en particulier dans la préface (notre traduction) :

« Ce livre recense quelques histoires incroyables :

- un *trader*, qui a été nettoyé [qui a été mis en faillite] plusieurs fois dans sa carrière a réussi à transformer \$30,000 en \$80 millions ;
- un gérant qui a réussi à faire ce que tout le monde croyait impossible : cinq années consécutives de performances à 3 chiffres ;
- un *trader* d'une petite ville des USA qui commença avec une somme dérisoire et devint un des plus grands *traders* obligataires du monde ;

59. « [...] the investing public is fascinated and captured by the great financial mind. » (GALBRAITH, 1993, p. 17)

- un analyste financier qui durant les 7 dernières années réalisa une performance mensuelle moyenne de 25% en intervenant sur le marché des *futures* sur indices ;
- un ingénieur électricien qui a modélisé sur informatique une approche du *trading* et a eu une performance de 250 000% sur une période de 16 ans ;

[...]Le *trading* est un des rares moyens qui permet de débiter avec une mise minimale et de devenir multimillionnaire. »

On peut aisément faire un parallèle entre les « Êtres Surnaturels » d'Eliade et ces *traders* géniaux qui avec un investissement très réduit ont pu amasser des fortunes. Ces mythes sont « vrais » car ces histoires sont arrivées, et ce qui est encore plus dangereux, c'est que ces histoires se produisent encore (Jay Knight est un « Être Surnaturel » pour Dillian par exemple (DILLIAN, 2011)). À tel point que c'en est devenu un argument commercial de premier ordre : « les portes du paradis sont ouvertes, venez faire partie des élus » pourrait être le slogan de nombreuses sociétés commerciales proposant des services dans le trading. C'est d'ailleurs en substance le message délivré par les publicités concernant le trading depuis internet.

Le 18 août 2010, une requête Google™ sur le mot « trading » a apporté 1.680.000⁶⁰ réponses en langue française et 347.000.000⁶¹ (!) en langue anglaise ; et le site de vente en ligne Amazon™ commercialisait 2.422⁶² livres sur le trading en français et 16.863⁶³ livres en langue anglaise. Ces livres ont tous comme objectif de donner des clés afin d'aider le lecteur à maîtriser le trading dans l'optique de pouvoir en vivre, voire de rentrer dans la légende. On peut citer par exemple des ouvrages au nom

60. http://www.google.fr/search?as_q=Trading&hl=fr&btnG=Recherche+Google&as_epq=&as_oq=&as_eq=&lr=lang_fr&cr=&as_ft=i&as_filetype=&as_qdr=all&as_occt=any&as_dt=i&as_sitesearch=&as_rights=&safe=images

61. http://www.google.fr/search?as_q=Trading&hl=fr&btnG=Recherche+Google&as_epq=&as_oq=&as_eq=&lr=lang_en&cr=&as_ft=i&as_filetype=&as_qdr=all&as_occt=any&as_dt=i&as_sitesearch=&as_rights=&safe=images

62. http://www.amazon.fr/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Dstripbooks&field-keywords=trading&x=0&y=0

63. http://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Dstripbooks&field-keywords=trading&x=0&y=0

très évocateur : « Réussir en trading », « Trading gagnant », « Spéculer avec succès sur le FOREX », « L'art du trading »...

Si le mythe, comme on le voit ici, est bien présent en dehors de l'entreprise, il est aussi entretenu en son sein. Il y a une séparation bien nette entre les « élus » et les autres. Les premiers peuvent trader sur le marché et sont des « appelés » pouvant prétendre faire la richesse de leur organisation et, par voie de conséquence la leur, et les autres, condamnés à jouer des rôles périphériques. Godechot ne dit pas autre chose lorsqu'il note que « Cette barrière, qui entretient chez les exclus comme chez les inclus l'illusion de l'exceptionnalité de cette activité, favorise le désir pour les assistants de devenir opérateur ou tout au moins de connaître de semblables prérogatives. » (GODECHOT, 2005, p. 88). C'est également ce que l'on peut lire dans l'entretien exploratoire n°5 (p. 305). De même quand il nous relate une réaction d'un membre des ressources humaines lui ayant dit que les *traders* se sont toujours considérés comme supérieurs aux autres et que leur activité primait celle des autres (GODECHOT, 2005, p. 120).

Selon Laborit, le mythe répond également à un besoin profond de l'homme : celui d'être guidé dans sa vie. Car « Même en écarquillant les yeux, l'Homme ne voit rien. Il tâtonne en trébuchant sur la route obscure de la vie, dont il ne sait ni d'où elle vient, ni où elle va. Il est aussi angoissé qu'un enfant enfermé dans le noir. ». (LABORIT, 1976, p. 54). C'est comme ça également que Levi-Strauss considère les mythes, parfois sans point de départ bien déterminé, mais toujours « où s'exercent les facultés logiques de l'esprit [...] » (HÉNAFF, 2006, p. 698 ; SMITH et COLLECTIF, 2007, p. 455), comme un lieu où nos actions prennent corps. Nous avons donc besoin du mythe, car il nous donne une direction de vie ; or si la direction qui est donnée aux opérateurs leur fait croire que la « sanctification » (pour rester dans le domaine du sacré décrit par Eliade) est à portée d'action, pourquoi ne pas prendre ce risque ? En toute rationalité, l'opérateur peut tenter de prendre un pari osé et interdit pour espérer la « surnaturalisation ».

On peut résumer les débordements auxquels le mythe peut conduire avec Dechamp : « Ainsi, les grandes institutions ont-elles besoin de mythes fondateurs qui lui donnent sens et la légitiment. Ce système [...] est producteur de névroses et de pathologies, et conditionne la trajectoire “appropriative” des acteurs. Ces derniers vont ainsi être enclins à user des règles, dispositifs, outils et objets de gestion comme autant de mécanismes collectifs de défense contre l’anxiété. » (DECHAMP et al., 2006, p. 184-185)

Si on applique une synthèse des mécanismes relevés par Brown aux entreprises ayant une activité de finance de marché, nous pouvons relever un certain nombre de caractéristiques qui en font de bons candidats pour l’obtention du label « fort narcissisme d’entreprise ». Et, comme nous venons de le voir, les individus qui sont en relation étroite avec les marchés financiers au sein de ces institutions ont eux-mêmes des prédispositions marquées au narcissisme et donc à mettre en jeu ces défenses. . . Plus précisément, ces entreprises sont des spécialistes de la communication financière (dans lequel le déni trouve facilement à s’exprimer) ; entretenant l’idée d’un mythe, celui du golden-boy, jeune homme faisant fortune avec un bagage académique pas nécessairement très poussé (comportement d’autoglorification) ; ayant un sens fortement développé de l’égotisme attributionnel (les positions perdantes sont régulièrement justifiées : « il ne faut pas avoir raison trop tôt », « le marché ne comprend rien ») ainsi que le notent Godechot (le *trader* peut imputer ses échecs aux comportements erronés et imprévisibles des autres intervenants sur son marché (GODECHOT, 2005, p. 118)) et Tuckett (à des facteurs exogènes (TUCKETT, 2011b, p. 2)). Par ailleurs, compte tenu des sommes qu’elles rapportent, ces activités sont reines au sein de l’entreprise, elles ont des moyens très supérieurs aux autres départements ce qui met en jeu le cinquième mécanisme : le sens des prérogatives. En plus du narcissisme d’entreprise, les opérateurs de marché sont des personnes très bien rémunérées, avec une espérance non nulle de l’être encore un peu plus par le biais de bonus. Or ces deux caractéristiques favorisent le sens des prérogatives et le

narcissisme (GERGEN, MORSE et BODE, 1974).

On peut aussi remarquer qu'une partie très substantielle des intérêts financiers des opérateurs et de leurs responsables se situe sur un horizon relativement court terme pouvant favoriser des actions égocentriques. Par exemple les bonus sont attribués annuellement sur la base des performances de l'année écoulée. Si les performances ont été bonnes, les bonus peuvent être très conséquents, et les opérateurs de marché peuvent être tentés de prendre des positions extrêmes pour avoir des performances hors normes et le bonus attaché⁶⁴. Les personnalités narcissiques peuvent s'engager dans un tel processus d'autant plus facilement qu'elles sont en général peu portées vers autrui (le sens de leur bon droit se traduisant en particulier par un manque d'empathie). Le fait que les responsables des opérateurs soient également intéressés à court terme a une importance significative : ils peuvent fermer les yeux sur des dépassements en se disant que si le pari est payant ils en retireront également un bénéfice, dans le cas contraire, le risque valait d'être pris. Si, dans le cas le pire, ce supplément de risque amène une perte substantielle, alors le supérieur hiérarchique sera simplement responsable, mais pas coupable. C'est une cause institutionnelle supplémentaire qui vient s'ajouter à celles décrites par Tuckett.

Nous aurons une image assez bonne de la situation interne et externe de l'opérateur en nous rappelant que, en plus de tout ce qui vient d'être dit, d'après les travaux de Tuckett, les opérateurs sont en situation de conflit émotionnel et vivent dans un état clivé.

Nous venons donc de voir avec Tuckett que les opérateurs vivent dans un état clivé et souffrent psychologiquement. Cette souffrance est inhérente au métier de l'opérateur tel qu'il est pratiqué, mais ce n'est pas une fatalité, il faut notamment « démystifier l'exceptionnalité » (TUCKETT, 2011b, p. 201) (sortir de cette image du mythe),

64. Ceci est de moins en moins vrai, en France en particulier, où les bonus sont répartis sur plusieurs exercices. Il n'en reste pas moins que ce comportement se retrouve dans une autre motivation : celle de gagner en réputation.

réduire les causes institutionnelles créant les états clivés (TUCKETT, 2011b, p. 202), ajuster l'enseignement de l'économie (TUCKETT, 2011b, p. 204) en mettant l'accent sur la façon dont les marchés financiers fonctionnent et non sur la façon dont ils devraient fonctionner et en les éclairant avec l'apport de la psychologie. Sans cela, les opérateurs continueront à souffrir, ce qui pourrait mobiliser des défenses de l'*ego* de façon disproportionnée (BROWN, 1997) pouvant conduire à la fraude.

Notre démarche vise très clairement à redonner à l'opérateur un statut d'être normal, car développer l'appropriation croisée doit permettre une meilleure compréhension mutuelle entre contrôleurs et opérateurs et des interactions respectueuses (au sens de Weick, voir pp. 132 et suivantes) et doit pouvoir faire « tomber le masque » du mythe derrière lequel l'opérateur peut avoir tendance à s'abriter. Ces interactions devraient également permettre aux opérateurs et aux contrôleurs de mettre en place des interrelations attentives (Weick, cf. p.132), ce qui permettra d'être moins exposé au risque de fraude. . . En permettant de mieux se connaître, ces interactions auront pour effet de construire « un groupe "réussi" [...] chaque participant étant devenu à la fois plus ouvert aux idées et aux opinions nouvelles, et plus libre dans l'expression de ses besoins. » (ANZIEU et MARTIN, 2012, p. 223-225).

2.4 Étude quantitative des scores de noyau d'évaluation de soi (CSE-S)

Nous avons réalisé 40 mesures de l'*ego* des opérateurs à l'aide de l'échelle de l'évaluation de l'*ego* (CSE-S) (cf. tableau 2.1). Pour faire ces mesures, nous avons demandé aux opérateurs que nous connaissions de remplir ce questionnaire que nous avons mis à disposition sur un site internet (<http://www.quest.laffort.org>). Rappelons que ce questionnaire contient 12 questions auxquelles il faut répondre par une appréciation évaluée de 1 à 5. Le score étant calculé en ajoutant l'ensemble des réponses en

tenant compte des questions en échelle inversée (marquées par un "r" ces réponses sont valorisées ainsi : une valeur "1" est comptabilisée pour "5", une valeur "2" l'est pour "4"...). Le score peut donc varier de 12 à 60.

Le métier le plus représenté parmi les répondants est celui de gérant de portefeuilles (entre 31 et 35 réponses, soit entre 77.5% et 87.5%)⁶⁵. Ce sont pour la plupart des personnes ayant une expérience conséquente sur les marchés financiers (27 (67.5%) ont plus de 10 ans et 33 (82.5%) ont plus de 5 ans. L'échantillon est essentiellement composé d'hommes (33, 82.5%).

La moyenne obtenue est de 43, sensiblement égale à celle que constate Judge, l'auteur à l'origine de l'échelle (il trouve une moyenne de 44). Il semblerait donc qu'il n'y ait pas une tendance générale à ce que les opérateurs aient tous un fort *ego*. Ce score moyen est cependant à prendre avec prudence :

- Judge nous a dit qu'il a évalué des Américains, et qu'il peut y avoir des biais liés à la culture, les Américains étant réputés avoir une meilleure opinion d'eux-mêmes. Ainsi, il se pourrait que le score moyen en France soit moins important qu'aux États-Unis (92.5% des individus ayant renseigné ce questionnaire sont français) ;
- ces données ont été recueillies à la fin de l'année 2010, en pleine tourmente financière, et on peut imaginer que cela a eu un impact sur les *ego* des personnes interrogées ;
- mais le plus significatif concerne le fait que la dispersion de notre échantillon soit élevée, l'écart-type est de 8 sur l'ensemble. Nous retrouvons d'ailleurs dans nos sous-échantillons une moyenne proche de 43 et un écart-type légèrement supérieur à 8. Ainsi, dans tous ces sous-échantillons, il y a à la fois des scores faibles et des scores élevés. Notre propos n'est pas de dire que tous les opérateurs ont un trop fort *ego* et menacent de devenir des fraudeurs, il est de faire

65. Selon que l'on compte les gérants seuls ou les *traders* ayant été gérants

prendre conscience que chez certains, ce trait de personnalité est important et que cela peut amener des conduites à risques et que cela ne semble pas dépendre d'une variable en particulier.

Dans la suite, nous présentons et commentons les tableaux issus des données récoltées, le premier concernant l'ensemble des réponses, trié par ordre croissant de score.

2.4 - Étude quantitative des scores de noyau d'évaluation de soi (CSE-S)

Stamp	Genre	Age	Experience in markets	Mostly as	Nationality	1-	2-	3-	4-	5-	6-	7-	8-	9-	10-	11-	12-	S
10/10	M	40	5 to 10 years	A Fund Ma	Français	3	5	4	5	4	5	2	4	1	5	3	5	24
10/10	F	29	3 to 5 years	A Fund Ma	Other Eur	1	3	3	4	3	5	2	2	1	5	4	4	27
10/10	M	46	More than 10	Broker	Français	2	5	3	3	3	5	2	5	3	2	4	3	30
10/10	M	49	Less than 1 yr	A Fund Ma	English	3	4	4	4	4	4	2	4	1	3	4	2	33
10/10	M	46	More than 10	A Fund Ma	Français	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	35
10/10	F	33	More than 10	A Fund Ma	Français	2	3	4	5	4	4	3	2	3	4	4	3	35
10/10	F	44	More than 10	Fund Man	Français	3	4	3	2	4	4	4	3	2	5	5	4	35
10/10	M	44	More than 10	A Fund Ma	Français	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	36
10/10	M	48	More than 10	A Fund Ma	Français	1	1	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	36
10/10	M	39	More than 10	A Fund Ma	Français	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	3	37
10/10	M	59	More than 10	A Fund Ma	Français	3	3	3	3	4	2	3	2	2	4	3	3	37
10/10	F	43	More than 10	A Fund Ma	Français	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	38
10/10	M	30	Less than 3 yr	A Fund Ma	Français	2	3	4	2	4	4	3	3	2	3	4	2	38
10/10	M	40	More than 10	FM & Trad	Français	3	4	4	4	4	2	3	2	3	2	4	4	39
10/10	F	40	More than 10	A Fund Ma	Français	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	2	39
10/10	F	40	More than 10	A Fund Ma	Français	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	39
10/10	M	45	More than 10	A Fund Ma	Français	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	40
10/10	M	37	More than 10	FM & Trad	Français	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	40
10/10	M	60	More than 10	FM & Trad	Other	3	1	3	2	4	2	3	3	3	2	3	2	43
11/10	M	35	More than 10	A Fund Ma	Français	4	4	4	4	4	2	4	2	3	1	4	3	43
11/10	M	47	More than 10	Broker	Français	4	3	5	3	4	3	3	3	4	4	4	1	43
10/10	M	31	3 to 5 years	A Fund Ma	Français	3	2	4	2	4	4	3	2	4	2	4	2	44
10/10	M	36	More than 10	A Fund Ma	Français	4	2	4	3	4	3	4	2	3	2	4	2	45
11/10	M	27	3 to 5 years	A Fund Ma	Français	3	1	3	2	4	2	4	2	4	3	3	2	45
10/10	M	46	More than 10	FM & Trad	Français	2	4	4	1	4	2	4	2	5	4	5	1	46
10/10	M	23	Less than 3 yr	A Fund Ma	Français	4	2	5	1	5	3	4	2	3	3	4	4	46
10/10	M	43	5 to 10 years	A Fund Ma	Français	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	48
10/10	M	58	More than 10	A Fund Ma	Français	3	1	5	1	4	4	4	2	4	2	5	2	49
10/10	M	36	5 to 10 years	A Fund Ma	Français	4	2	4	3	4	2	4	2	5	1	4	2	49
10/10	M	37	More than 10	A Fund Ma	Français	4	2	4	2	4	2	4	1	4	2	5	2	50
11/10	M	36	More than 10	A Fund Ma	Français	4	1	3	1	4	1	4	2	4	3	4	1	50
11/10	M	37	5 to 10 years	A Fund Ma	Français	4	1	5	1	5	4	4	3	4	3	5	1	50
10/10	M	40	More than 10	A Fund Ma	Français	4	2	4	1	4	2	5	2	4	2	4	1	51
11/10	M	32	5 to 10 years	Sales	Français	4	2	4	3	3	1	4	1	5	2	5	1	51
10/10	M	40	5 to 10 years	A Fund Ma	Français	5	2	4	1	4	2	4	1	3	2	5	1	52
01/11	M	48	More than 10	A Fund Ma	Français	4	2	4	1	4	1	5	1	3	1	5	2	53
10/10	M	39	3 to 5 years	A Fund Ma	Français	5	2	3	1	4	3	5	1	5	1	5	1	54
10/10	M	47	More than 10	A Fund Ma	Français	4	2	4	1	5	1	5	1	5	1	5	3	55
10/10	M	41	More than 10	A Fund Ma	Français	4	1	5	1	5	1	4	1	4	2	5	1	56
10/10	F	37	More than 10	A Trader	Français	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	60

TABLE 2.2 – Échantillon : ensemble des données collectées sur le CSE

Le tableau 2.3 représente notre échantillon regroupé en fonction du nombre d'années d'expérience professionnelle. Comme on l'a dit plus haut, on constate un écart-type important avec une moyenne autour de 8. C'est pour la modalité des individus ayant entre 5 et 10 ans d'expérience professionnelle que l'on constate la plus forte moyenne (46) ainsi que le plus fort écart-type (10). En y regardant de plus près, il s'agit de 6 hommes dont 5 ont des scores élevés, mais homogènes (entre 48 et 52), le sixième ayant le score le plus bas de l'échantillon (24) (cf. tableau 2.4).

Nombre d'années d'expérience en finance de marché					
	Moyenne	Écart-type	min	Max	N
Moins de 3 ans	39	5	33	46	3
3 à 5 ans	43	10	27	54	4
5 à 10 ans	46	10	24	52	6
Plus de 10 ans	43	8	30	60	27
Total	43	8	24	60	40

TABLE 2.3 – Sous-échantillon correspondant à la modalité 5 à 10 ans d'expérience professionnelle sur les marchés financiers

2.4 - Étude quantitative des scores de noyau d'évaluation de soi (CSE-S)

Stamp	Gender	Age	Experience in markets	Mostly as	Nationality	1-r	2-r	3-r	4-r	5-r	6-r	7-r	8-r	9-r	10-r	11-r	12-r	S
10/10	M	40	5 to 10 years	A Fund Ma	Français	3	5	4	5	4	5	2	4	1	5	3	5	24
10/10	M	43	5 to 10 years	A Fund Ma	Français	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	48
10/10	M	36	5 to 10 years	A Fund Ma	Français	4	2	4	3	4	2	4	2	5	1	4	2	49
11/10	M	37	5 to 10 years	A Fund Ma	Français	4	1	5	1	5	4	4	3	4	3	5	1	50
11/10	M	32	5 to 10 years	Sales	Français	4	2	4	3	3	1	4	1	5	2	5	1	51
10/10	M	40	5 to 10 years	A Fund Ma	Français	5	2	4	1	4	2	4	1	3	2	5	1	52

TABLE 2.4 – Sous-échantillon ayant la plus forte moyenne et la dispersion la plus importante

Le tableau 2.5 montre assez clairement que l'échantillon représentée est presque exclusivement constituée de gérants de portefeuilles ou de trader ayant exercé le métier de gérant de portefeuilles.

Fonction occupée					
	Moyenne	Écart-type	min	Max	N
Broker	37	7	30	43	2
FM & Trader	42	3	39	46	4
Fund Manager	43	8	24	56	31
Fund Manager Assistant	35	0	35	35	1
Sales	51	0	51	51	1
Trader	60	0	60	60	1
Total	43	8	24	60	40

TABLE 2.5 – Données regroupées par fonctions occupées

Bien que faiblement représentées (17.5% de l'échantillon), les femmes sont en suffisamment grand nombre pour qu'on puisse tenter d'en tirer des enseignements. Tout d'abord, il semble bien qu'elles soient en moyenne moins soumises à la pression de l'*ego*. Ce qui ne semble pas incohérent avec le fait qu'elles ont une idée de la réussite sociale différente de celle des hommes (BASTID et ROGER, 2008). Lorsqu'on regarde le sous-échantillon dans le détail (cf. tableau 2.7), on s'aperçoit que la dispersion est due à deux scores, l'un étant faible (27) et l'autre très élevé, c'est d'ailleurs même la note maximale (60). Les autres données étant relativement homogènes (scores entre 35 et 39).

Genre (Masculin ou Féminin)					
	Moyenne	Écart-type	min	Max	N
F	39	9	27	60	7
M	44	8	24	56	33
Total	43	8	24	60	40

TABLE 2.6 – Données regroupées par le genre (masculin ou féminin)

2.4 - Étude quantitative des scores de noyau d'évaluation de soi (CSE-S)

Stamp	Gender	Age	Experience in markets	Mostly as	Nationality	1-	2-	3-	4-	5-	6-	7-	8-	9-	10-	11-	12-	S
10/10	F	29	3 to 5 years	A Fund M	Other Eur	1	3	3	4	3	5	2	2	1	5	4	4	27
10/10	F	33	More than 10	A Fund M	Français	2	3	4	5	4	4	3	2	3	4	4	3	35
10/10	F	44	More than 10	Fund Man	Français	3	4	3	2	4	4	4	3	2	5	5	4	35
10/10	F	43	More than 10	A Fund M	Français	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	38
10/10	F	40	More than 10	A Fund M	Français	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	2	39
10/10	F	40	More than 10	A Fund M	Français	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	39
10/10	F	37	More than 10	A Trader	Français	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	60

TABLE 2.7 – Sous-échantillon des femmes

Comme pour le regroupement par fonctions, il n'y a rien de particulier à dire concernant le regroupement par nationalités, car elles proviennent presque exclusivement de Français.

Nationalité					
	Moyenne	Écart-type	min	Max	N
English	33	0	33	33	1
France	44	8	24	60	37
Other	43	0	43	43	1
Other European	27	0	27	27	1
Total	43	8	24	60	40

TABLE 2.8 – Données regroupées par nationalités

Nous avons décidé de considérer à la fois le nombre d'années d'expérience professionnelles en finance de marché et l'âge. Ce sont des dimensions sur lesquelles il peut être nécessaire d'avoir une vision croisée. Jusqu'à récemment, il n'existait pas de formation permettant de devenir opérateur, on n'avait donc pas la possibilité de devenir gérant ou trader directement à la fin de ses études comme on peut être guide de haute montagne ou médecin à l'issue de son cursus. Ces métiers n'étaient donc pas offerts systématiquement à de jeunes personnes, ce qui rend délicat le lien entre l'âge et le nombre d'années d'expérience.

C'est d'ailleurs toujours vrai aujourd'hui bien qu'il existe des filières spécialisées en finance au sein de nombreux centres de formation. Le nombre de places est extrêmement limité et souvent les personnes nouvellement formées vont trouver un métier dans une activité périphérique à la gestion ou au *trading* (analyste, contrôleur,

middle-officer, assistant *trader* ou assistant gérant...) et deviendront opérateurs (s'ils le désirent toujours) souvent sur une opportunité (un poste se crée ou se libère autour de lui par exemple) (HAVARD et POIROT, 2010, p. 240). Le lien entre l'âge et l'expérience reste donc assez souple. Il peut donc arriver qu'une personne ayant 2 ans d'expérience sur les marchés ait 10 ans d'expérience ailleurs. Cela peut avoir des répercussions très significatives sur le score du CSE : on peut imaginer que cet individu porte un regard différent sur cette activité... Il y a d'ailleurs un tel cas dans notre population : un gérant de fonds anglais de 49 ans ayant moins d'un an d'expérience sur les marchés financiers a un score de 33 (cf. tableau 2.10).

On peut se demander si l'expérience a un impact sur l'*ego*. On ne voit rien de visible dans nos sous-échantillons. On peut même se rendre compte que trois individus, de 58 ans, 59 ans et 60 ans ont répondu à ce questionnaire, ils ont tous les trois une expérience sur les marchés supérieure à 10 ans et obtiennent des scores significativement différents les uns des autres de respectivement 49, 37 et 43 (cf. tableau 2.11).

Classe d'âge					
	Moyenne	Écart-type	min	Max	N
< 31 ans	39	8	27	46	4
< 36 ans	43	6	35	51	4
< 41 ans	45	9	24	60	15
< 46 ans	42	7	35	56	6
> 45 ans	42	8	30	55	11
Total	43	8	24.0	60	40

TABLE 2.9 – Données regroupées par classes d'âges

Stamp	Gender	Age	Experience in markets	Mostly as	Nationality	1-r	2-r	3-r	4-r	5-r	6-r	7-r	8-r	9-r	10-r	11-r	12-r	S
10/10	M	49	Less than 1 year	A Fund M	English	3	4	4	4	4	4	2	4	1	3	4	2	33

TABLE 2.10 – Gérant de 49 ans ayant une seule année d'expérience sur les marchés financiers

2.4 - Étude quantitative des scores de noyau d'évaluation de soi (CSE-S)

Stamp	Genre	Age	Experience in markets	Mostly as	Nationality	1-	2-	3-	4-	5-	6-	7-	8-	9-	10-	11-	12-	S
10/10	M	58	More than 10 years	A Fund Ma	Français	3	1	5	1	4	4	4	2	4	2	5	2	49
10/10	M	59	More than 10 years	A Fund Ma	Français	3	3	3	3	4	2	3	2	2	4	3	3	37
10/10	M	60	More than 10 years	FM & Trad	Other	3	1	3	2	4	2	3	3	3	2	3	2	43

TABLE 2.11 – Scores des individus les plus expérimentés

Enfin, comme nous le disions plus haut, mis à part celui constitué par les femmes, nous observons peu de différences à la fois sur les scores et les écarts-types entre les sous-échantillons composés de suffisamment d'individus.

Statistiques pour les populations > 5 individus					
	Moyenne	Écart-type	min	Max	N
Nombre d'années d'expérience en finance de marché					
5 à 10 ans	46	10	24	52	6
Plus de 10 ans	43	8	30	60	27
Fonction occupée					
Fund Manager	43	8	24	56	31
Genre					
F	39	9	27	60	7
M	44	8	24	56	33
Nationalité					
France	44	8	24	60	37
Classe d'âge					
< 41 ans	45	9	24	60	15
< 46 ans	42	7	35	56	6
> 45 ans	42	8	30	55	11

TABLE 2.12 – Sous-échantillons de plus de 4 individus

2.5 Entretiens exploratoires et traits psychologiques

Pour conclure ce chapitre, nous souhaitons encore une fois faire le lien avec les entretiens que nous avons eu avec des opérateurs (tous les entretiens exploratoires ainsi que deux entretiens critiques) précédemment décrits (cf. p. 57), mais en mettant l'accent cette fois sur les traits de nature plus psychosociologiques.

Analyse

Inconfort psychologique

Les opérateurs ont été stigmatisés de façon importante. Il leur a été, au mieux, reproché d'avoir eu un comportement ayant accéléré la crise actuelle et, au pire, d'en être à l'origine. Certains opérateurs considèrent que les torts sont partagés : « On aurait pu éviter la crise si l'analyse des titres avait été faite correctement. [...] À mon sens, cette crise n'est pas liée aux *traders* » (exploratoire n°1), « [les *traders*] ne sont pas à l'origine de la crise, mais ils y ont contribué » (exploratoire n°4), « Je suis intimement persuadé qu'on est arrivé à cette situation à cause de l'appât du gain [...] Et c'est vrai sur toute la chaîne » (exploratoire n°6). Les autres opérateurs refusent de considérer qu'ils ont une responsabilité dans la crise : « La faute en incombe bien collectivement aux banques, mais est aussi, pour une bonne part, imputable aux Banques Centrales » (exploratoire n°2), « Les coupables sont les autorités monétaires et la classe politique » (exploratoire n°3), « Tout est de la faute de l'*easy money*⁶⁶, la Fed et les autres Banques Centrales avaient donné trop d'argent » (exploratoire n°5).

Les mécanismes notés par Tuckett (2011b) et conduisant à l'instabilité émotionnelle sont également très présents : l'opérateur de l'entretien exploratoire n°1 note que ses

66. Excès de liquidité

objectifs explicites ne sont pas forcément en phase avec ses objectifs implicites (« Il m'est implicitement demandé d'être le premier [...], de faire augmenter l'encours du fonds, [d'être le] promoteur du fonds [et de] ne pas faire faillite »), « Je dois représenter les intérêts de la société et du client » (exploratoire n°3), « Tu as beau être modeste, quand "Dieu" vient te féliciter, tu développes un peu d'*ego*. [...] On va me demander d'accélérer la hausse, mais ai-je une franchise suffisante pour résister ? » (exploratoire n°4), « On me demande de [...] faire la meilleure performance possible [mais] de ne pas risquer de grosse perte » (exploratoire n°6), « On me demande de satisfaire mes clients [...] or j'ai une gestion benchmarkée. [...] Clients et employeur n'ont pas le même objectif, ils sont même antagonistes » (exploratoire n°7).

Rôle des ressources humaines

Le cas des ressources humaines est particulièrement simple : lorsqu'elles sont citées, c'est pour souligner leur absence en dehors des embauches et des licenciements : « les RH sont actives (embauches et licenciements) » (exploratoire n°2), « Concernant la GRH, les choses évoluent, mais ce qui m'importe c'est qu'il y ait une reconnaissance [sonnante et trébuchante] du travail effectué » (exploratoire n°3), « Les RH, c'est un autre monde, complètement sous-consideré, ne connaissant rien à rien » (exploratoire n°4), « Les RH sont inexistantes, tu les vois deux fois dans ta vie : à l'embauche [...] et à ton départ » (exploratoire n°5), « Les RH ne nous servent à rien. J'ai vu les RH une seule fois : ils avaient besoin d'informations sur un candidat » (exploratoire n°6).

Cause de l'expérience de fraude

Les expériences de fraude qui nous ont été relatées sont principalement liées à des problèmes d'*ego* : « Il a doublé, triplé, quintuplé... ses positions pensant se "refaire". [...] Ce *trader* avait généré pendant les années précédentes des plus-valeurs

phénoménales et était devenue la “star” de l’activité » (exploratoire n°2), « C’était lié à une surestimation de ses capacités. La personne avait atteint son *Nirvaña* en devenant gérant. » (exploratoire n°4), « Une personne venait d’arriver après avoir été remerciée par sa précédente société. Elle est arrivée chez nous avec un esprit de revanche » (exploratoire n°4 bis), « Le gérant avait mal apprécié son risque [et a] tenu plusieurs mois, car c’était un ancien du Back-Office » (exploratoire n°6), « Je m’aperçois alors que ce gérant fait un transfert sur un gros fonds d’une ligne fortement perdante détenue dans un petit fonds, ce qui fait que la perte n’est plus visible » (opérateur n°7), « En 2011 on a pris le risque maximum admissible (voir un peu plus...), car ces deux gérants avaient “compris le marché”. [...] Ils ont décliné cette stratégie risquée sur tous les fronts et ils ont planté deux ans et demi de surperformance. Nous avons joué une reprise du secteur bancaire, nous avons eu tort, mais alors que le marché continuait à baisser ils ont alourdi des positions déjà très lourdes. Ils ne reconnaissent toujours pas avoir eu tort. » (critique n°4).

Les autres cas de fraude mentionnés mettent en jeu l’affect mis dans les positions prises : « Il faut être non émotionnel vis-à-vis d’une position. [...] J’ai vu des gens qui ne coupaient jamais. [...] J’ai testé ces limites » (exploratoire n°3), « Au début de la crise, cette personne a fait le meilleur mois de sa (longue) vie, puis ses actifs se sont fortement dépréciés. [...] Puis la contagion a touché tout son portefeuille » (exploratoire n°5).

Nous avons repris ces traits dans le tableau récapitulatif suivant. Le signe en dernière colonne indique si l’interviewé est d’accord avec l’item (en ce cas, le signe sera “+”), partiellement d’accord (le signe sera alors “±”), ou en désaccord avec cet item (le signe sera alors “-”) :

Item	Réponses
Inconfort psychologique	
Les opérateurs ne sont pas responsables de la crise	Exploratoire 1 ±
	Exploratoire 2 +
	Exploratoire 3 +
	Exploratoire 4 ±
	Exploratoire 5 +
	Exploratoire 6 ±
Clivage et instabilité émotionnelle	Exploratoire 1 +
	Exploratoire 3 +
	Exploratoire 4 +
	Exploratoire 6 +
	Exploratoire 7 +
	Critique 4 +
Rôle de ressources humaines	
Invisible	Exploratoire 2 +
	Exploratoire 3 ±
	Exploratoire 4 +
	Exploratoire 5 +
	Exploratoire 6 +
Cause de l'expérience de fraude	
Trop fort <i>ego</i>	Exploratoire 2 +
	Exploratoire 4 +
	Exploratoire 4 bis +
	Exploratoire 6 +
	Exploratoire 7 +
	Critique 4 +
Affect	Exploratoire 3 +
	Exploratoire 5 +

TABLE 2.13 – Traits psychologiques marquants cités par les opérateurs

Il y a plusieurs enseignements à tirer de cette synthèse. Tout d'abord, certains opérateurs ne s'attribuent pas de responsabilités dans la crise financière. Selon eux, la faute ne leur est pas personnellement imputable, elle l'est au système dans son ensemble. Comme le dit Tuckett, une fois qu'un « objet fantastique » (TUCKETT, 2011b; TUCKETT et TAFFLER, 2008) est découvert, les opérateurs ont une forte pression institutionnelle pour l'utiliser... On se trouve face à une situation où les opérateurs ont réalisé des actions visibles (celle d'investir dans des C.D.O. par exemple), volon-

tairement (ils ont eu le choix de le faire ou non) et irrévocablement (le château de cartes s'est effondré, il n'y a plus moyen de faire marche arrière). On l'a déjà vu avec Weick (cf. p. 82), lorsque ces trois conditions sont réunies, les individus s'engagent fortement dans des justifications rétrospectives. Dans un contexte où plusieurs personnes sont engagées dans les mêmes actions (ce qui est le cas ici) Weick dit que les justifications s'intensifient et invoquent une entité sociale large (un système de rôle, l'institution...) (WEICK, 2001 (1993)[c], p. 15). C'est ce qui se passe ici, les entités invoquées sont les banques, les agences de notation, la classe politique, les autorités monétaires, l'actionnaire...

Un autre point, en ligne avec les observations de Tuckett, est que les opérateurs travaillent dans un environnement qui engendre de l'instabilité émotionnelle. En particulier, il y a une source assez marquée d'inconfort dans le fait qu'on leur demande explicitement de rester dans une enveloppe de risque donnée tout en leur demandant implicitement de jouer avec cette limite. Les opérateurs, en comprenant qu'on leur permet de violer la règle, sont incités à franchir la ligne rouge. Or, selon Christensen (2012, p. 178-192), c'est le premier pas qui coûte et une fois qu'il est fait, d'autres ont toutes les chances de suivre, la transgression ne paraît plus si forte.

À la fin de l'entretien, nous demandons à l'interviewé s'il avait été le témoin d'une erreur, volontaire ou non, et de nous la décrire. On peut en particulier se rendre compte que les ressorts liés à ces erreurs ont été décrits dans ce chapitre. Ce sont des cas qui se produisent suffisamment fréquemment pour avoir été notés par les différents comités encadrant la profession : un manque de formation, une trop forte séniorité (cf. p. 50), une déficience des outils de contrôle (un peu partout...), une défaillance des savoirs des contrôleurs, un sentiment d'impunité pouvant amener des positions trop risquées (cf. l'opérateur vedette, p. 48).

Ces entretiens nous indiquent donc que les opérateurs vivent dans un environnement inconfortable psychologiquement et que les ressources humaines n'ont pas vocation,

selon eux, à le rendre plus vivable. En effet, il est très visible que, pour eux, les ressources humaines ont un rôle tout à fait marginal : ils n'ont que très rarement affaire à elles.

Nous allons explorer la notion d'appropriation dans le chapitre suivant. Nous allons mobiliser cette notion pour approfondir notre connaissance de la relation qu'a l'individu avec son environnement. Nous instrumentaliserons ensuite cette notion pour de réduire le risque de fraude.

Présentation de la notion d'appropriation

L'appropriation est une notion essentielle à notre démarche. Nous considérons d'une part que c'est un vecteur favorisant la compréhension mutuelle et la communication entre deux activités antagonistes aujourd'hui (les contrôleurs et les opérateurs) ce qui permet plus de « variété requise » (WEICK, 2001 (1987), 2009b). Cela augmentera la qualité du contrôle, comme nous l'avons vu (p. 39). L'appropriation est également une condition nécessaire à la création de sens (*sensemaking* (WEICK, 2001, 2009b)) ce qui peut conduire à la mise en place une « vigilance organisationnelle » et une « attitude de sagesse », deux concepts proposés par Weick devant permettre de rendre les organisations plus fiables.

Par ailleurs, l'appropriation est un processus contribuant à forger l'identité. En s'appropriant mutuellement une partie de leur environnement (c'est le but de l'appropriation croisée) les contrôleurs et les opérateurs vont pouvoir partager des choses intimes, profondes, ce qui devrait permettre un dialogue plus respectueux, des « interactions respectueuses » (WEICK, 2009 (2000), 2009 (2003)[b]) et des « interrelations attentives », cela pourra conduire à la « vigilance organisationnelle » (WEICK, 2009b, p. 86-87) qui réduira également le risque de fraude.

On peut également imaginer que le fait de rapprocher les contrôleurs et les opérateurs, de les amener à communiquer librement pourra conduire les opérateurs à sortir du système de rôles imposé par l'image du mythe dans laquelle ils sont en partie enfermés (cf. section 2.2.5 p. 87). Ce sera d'ailleurs d'autant plus aisé, que grâce à l'appropriation croisée, grâce donc au partage de cette intimité, les contrôleurs sauront à quoi s'en tenir vis-à-vis de cette image. Les opérateurs sauront que les opérateurs savent... Ils ne seront donc plus tenus de jouer ce rôle avec eux. Notre hypothèse est qu'ils souffriront moins psychologiquement et donc résisteront plus aux pulsions de fraude.

Un dernier point est de considérer l'appropriation comme générant des (bonnes) capacités distinctives difficilement imitables, procurant ainsi un avantage concurrentiel à l'organisation qui la promeut (VAUJANY (DE), 2002a ; VAUJANY, 2008b ; WEICK, 2001 (1993)[b], p. 64). L'attitude de sagesse qui peut découler de cette appropriation croisée pouvant même être « la source suprême d'avantage compétitif »⁶⁷ (WEICK, 2001 (1998), p. 371). Promouvoir cette démarche conduira d'autant plus à un avantage concurrentiel que la maîtrise des risques est un vecteur essentiel d'avantage économique. Cet avantage est d'autant plus marqué que la cible privilégiée de cette appropriation est la réduction du risque de fraude et que la maîtrise des risques est un vecteur essentiel d'avantage économique dans cette industrie (LAMARQUE cité par JANAND, 2011, p. 342).

À l'instar de Vaujany et de Weick, nous allons nous attacher à l'appropriation d'un ensemble dépassant largement le cadre des outils et des technologies et ayant une inscription organisationnelle. Il s'agit pour Vaujany de ce qu'il appelle les « dispositifs de gestion » définis comme un « ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente,

67. « [...] wisdom could become the ultimate source of competitive advantage, since it is hard to duplicate »

et dans le respect de certaines règles de gestion » (VAUJANY (DE), 2006a, p. 113). C'est encore plus parlant chez Weick, dans le concept d'*enactment* qui est résolument relatif à l'environnement et à l'organisation, ainsi que le suggère le titre d'un chapitre qu'il a écrit dans un ouvrage collectif : *Enacting an Environment : The Infrastructure of Organizing* (WEICK, 2009 (2003)[a]).

3.1 Définitions et points de vue

L'appropriation est une notion issue d'un mot du vocabulaire courant relativement commun du X^{IV}e (Le Petit Robert) qui donne lieu depuis trois décennies à des recherches académiques empruntant à des sciences parfois éloignées les unes des autres (psychologie, sociologie, philosophie, sciences cognitives...). On peut comprendre l'appropriation comme étant le rapport personnel à l'objet⁶⁸ qu'entretient un individu, la façon dont il l'intègre à son quotidien et dont cette intégration impacte à son tour les structures qui l'entourent (CERTEAU (DE), 1990 ; JOUËT, 2000 ; PROULX, 2005 ; RABARDEL, 1995 ; SUTCLIFFE, WEICK et OBSTFELD, 2009 (2005) ; WEICK, 2001 (1977), 2001 (1988), 2009 (2003)[a]).

D'un point de vue stratégique, l'entreprise a tout intérêt à ce que les individus s'approprient leur environnement de travail afin de l'intérioriser (l'utiliser sans y penser, sans effort) et de le faire évoluer afin de l'adapter à leurs besoins (ORLIKOWSKI, 1992 ; VAUJANY, 2008b ; WEICK, 2001 (1993)[b]). Cette adaptation peut se faire dès lors que les individus ont une connaissance profonde de l'objet, qu'ils se le sont *approprié*. Ainsi, les acteurs de l'entreprise créent des capacités distinctives, des ressources propres difficilement imitables, car elles sont issues de la rencontre de diverses attitudes éminemment personnelles. Une appropriation réussie permet donc à l'entreprise d'en retirer un avantage concurrentiel parce qu'elle aura développé des

68. Où l'objet est pris dans un sens très générique, pouvant englober toutes choses en interaction avec l'individu (règles, processus, système d'information, outils...).

ressources difficilement imitables, et lui permet également d'avoir des employés qui se sentent bien dans un environnement qu'ils ont contribué à construire et qu'ils seront capables de continuer à transformer en fonction des évolutions qui le nécessiteront.

Pour pouvoir conduire une démarche d'appropriation, il faut décider du cadre d'analyse dans lequel on va se placer. Le choix ne s'impose pas de lui-même, car même s'il nous était relativement aisé de décider dans quel champ scientifique nous allions nous positionner (ce qui n'est pas forcément le cas), les courants théoriques au sein même de ces champs sont extrêmement féconds.

Certeau est considéré comme le fondateur de la réflexion française sur l'appropriation (MAIGRET, 2000 ; PROULX, 2005). Entre les représentations d'une société et ses comportements, il montre qu'il existe un « usage ». Cet usage permet à l'individu d'avoir une « production » éminemment personnelle, celle que Certeau appelle « consommation », par opposition à la « production rationalisée, expansionniste autant que centralisée, bruyante et spectaculaire » (CERTEAU (DE), 1990, p. xxxvii)⁶⁹. Cet usage correspond aux « mille manières de braconner » qui permettent à l'homme de s'inventer son quotidien : « la foule sans qualité n'est pas obéissante et passive, mais pratique l'écart dans l'usage des produits imposés, dans une liberté buissonnière par laquelle chacun tache de vivre au mieux l'ordre social et la violence des choses » (CERTEAU (DE), 1990, 4^{ème} de couverture). C'est une défense — une de plus parmi toutes celles décrites au chapitre consacré aux mécanismes de défense ou une autre formulation plus générale et comprenant certains mécanismes cités ? — qui permet à l'individu de mieux vivre sa vie au sein de la société.

Bourdieu propose une notion proche de l'appropriation à certains égards : celle de l'« habitus ». Il faut aller de la constatation du résultat à son principe de production,

69. « À une production rationalisée, expansionniste autant que centralisée, bruyante et spectaculaire, correspond une *autre* production, qualifiée de « consommation » : celle-ci est rusée, elle est dispersée, mais elle s'insinue partout, silencieuse et quasi invisible, puisqu'elle ne se signale pas avec des produits propres, mais en *manières d'employer* les produits imposés par un ordre économique dominant. »

du « mode de génération des pratiques », de « [...]l'intériorisation de l'extériorité et de l'extériorisation de l'intériorité » (BOURDIEU, 2000, p. 256). Dans le moment de l'intériorisation de l'extériorité, l'individu fait sien son environnement, dans le moment de l'extériorisation de l'intériorité, il transforme son environnement. Cette approche de Bourdieu concernant l'*habitus* fait penser au processus d'apprentissage « [...] selon la dialogique assimilation/accommodation mise en évidence par Piaget » (DECHAMP et al., 2006, p. 187). Il s'agit d'abord d'assimiler son environnement puis de s'en accommoder soi-même.

L'appropriation est un processus très intime, mettant en jeu identité personnelle et identité sociale, dans lequel l'individu se forge son identité (HUSSENOT, 2006 ; JOUËT, 2000 ; MOËNNE et LONEUX, 2006 ; PROULX, 2005). C'est, selon Jouët, « l'acte de se constituer un "soi" » (JOUËT, 2000, p. 502).

Pour DeSanctis et Poole, l'appropriation se définit comme l'ensemble des actions permettant de mettre en évidence le processus de structuration. Cette appropriation permet en retour de comprendre comment une ressource du système est mise en action⁷⁰.

3.2 Approche retenue : l'appropriation selon F.-X. de Vaujany

Giraud nous rappelle que cette notion d'appropriation est peu stabilisée malgré son importance : « cette question d'appropriation, bien que centrale, n'a fait à ce jour l'objet que de peu d'analyses » (GIRAUD et al., 2009, p. 277). Pour l'auteure, l'appropriation « signifie [...] deux choses : (i) une utilisation conforme à l'intention du

70. "We will call the immediate, visible actions that evidence deeper structuration processes appropriations of the technology." (DESANCTIS et POOLE, 1994, p. 128) "By examining appropriations, we can uncover exactly how a given rule or resource [...] is brought into action." (DESANCTIS et POOLE, 1994, p. 129)

prescripteur ; (ii) un espace de modification locale pour les utilisateurs leur permettant d'adapter l'usage de l'outil à leur contexte spécifique, en s'écartant éventuellement de l'usage prescrit. C'est précisément l'articulation entre ces deux dimensions qui circonscrit l'appropriation. » (GIRAUD et al., 2009, p. 278). Cette définition est très générale, illustrant en ceci la difficulté d'inscrire l'appropriation dans une ligne claire compte tenu de la diversité et de la multitude des contributions.

Dans une perspective appliquée, Vaujany est à l'origine d'un ensemble de travaux tentant de proposer une vision réunifiante de la notion d'appropriation et de décrire la dynamique dont elle fait l'objet. Les travaux de Vaujany s'inspirent en particulier de la théorie de la structuration adaptative (DESANCTIS et POOLE, 1994) pour ce qui concerne les dynamiques d'appropriation (les trajectoires appropriatives) et de l'approche morphogénétique pour l'articulation entre structures et actions (notamment ARCHER, 1982, 1995b).

Inspirée de la tradition structurationniste (GIDDENS, 2005), la théorie de la structuration adaptative concilie deux perspectives dominant les débats sur l'évolution des pratiques sociales liées à l'utilisation des technologies : la perspective institutionnelle, qui, selon les auteurs, sous-estime le rôle des technologies, et l'approche décisionnelle, à l'opposé, trop centrée sur les technologies. Cette théorie propose un modèle qui décrit les relations entre les technologies, les structures sociales et les interactions humaines (DESANCTIS et POOLE, 1994, p. 122-125).

Les technologies disposent d'un « potentiel structurel » (*structural potential*) qui peut conduire à des évolutions des structures sociales en interaction. Ce potentiel est constitué du « structurel » d'une part, correspondant aux règles et aux ressources mises à disposition par le système, et de son « esprit » (ou « structures sociales »)

d'autre part⁷¹. Ces dernières représentant l'intention générale ayant présidé à la mise en place du nouveau système au regard des valeurs et des buts recherchés. Dans cet article, les auteurs définissent l'appropriation comme l'ensemble des actions permettant de mettre en évidence le processus de structuration. Cette appropriation permet en retour de comprendre comment une ressource du système est mise en action (DESANCTIS et POOLE, 1994, p. 128-129). Remarquant des différences entre structures sociales concernant leurs appropriations respectives, les auteurs mettent en évidence quatre trajectoires appropriatives (*appropriation moves*) affectées de plusieurs types et sous-types de trajectoires.

Archer (1995b, 2003, 2007, 2012) propose une théorie sociologique de tradition également intégrative⁷² : l'approche morphogénétique. Dans cette approche, les individus sont placés dans des agences au sens sociologique du terme⁷³, chaque agence disposant d'un ensemble de possibilités et de contraintes en fonction des structures et des cultures en vigueur en leur sein. En finance de marché, les contrôleurs sont placés — entre autres agences — dans l'agence des contrôleurs, et les opérateurs dans celle des opérateurs. Les régulateurs font partie des structures pour l'une et l'autre des agences, de même que le mythe est constitutif de la culture qui imprègne et conditionne ces deux agences. Les actions des individus sont donc en partie dirigées par la structure et la culture, mais les individus en se parlant à eux-mêmes

71. « The social structures provided by an advanced information technology can be described in two ways : the structural, features of the given technology and the spirit of this feature set » (DESANCTIS et POOLE, 1994, p. 126)

« Together, the spirit and structural feature sets of an advanced technology form its *structural potential*, which groups can draw on to generate particular social structures in interactions » (DESANCTIS et POOLE, 1994, p. 127)

72. Bien que Archer ait combattu le structurationnisme, elle est d'accord pour dire, à l'instar de Giddens, qu'il ne faut plus opposer objectivisme et subjectivisme, que ces deux visions peuvent s'apporter mutuellement. Elle propose d'ailleurs également une théorie qui réconcilie structure et agence (« [...] a theoretical approach which is capable of *linking* structure and agency rather than *sinking* one into the other (ARCHER, 1995b, p. 65) » D'où ce terme « d'approche intégrative » employé par Vaujany (VAUJANY (DE), 2005a, p. 9)

73. Dans cette théorie, les agences représentent l'ensemble des possibilités et des contraintes auxquelles sont soumis un ensemble d'individus (l'ensemble des professeurs par exemple) (ARCHER, 1995b, 2003 ; EMIRBAYER et MISCHÉ, 1998)

et discutant avec autrui des résultats de ces délibérations internes, peuvent changer les structures et les cultures, ce qui a pour effet de modifier les agences et donc les possibilités d'actions des individus. Archer appelle « morphogénétiques » ces cycles, car toutes les parties prenantes se modifient récursivement. À l'inverse, Archer parle de « morphostase » lorsque les agences, les structures et les cultures ne se modifient pas les unes les autres et que les individus placés dans ces agences conservent leurs prérogatives, mais restent prisonniers des mêmes liens.

Sans rentrer immédiatement dans le détail de la démarche que nous présentons dans ce travail, nous sommes aujourd'hui dans une morphostase qui nous voit reproduire les mêmes relations depuis des années entre les structures (en particulier les institutions), les cultures (en particulier celles liées au mythe du « golden-boy ») et les agences des contrôleurs et des opérateurs. Nous subissons cette morphostase, car elle n'est pas souhaitable du point de vue de l'activité à la fois des contrôleurs, qui n'ont pas toujours la possibilité d'avoir une action efficace, comme nous le voyons pour le risque de fraude, et des opérateurs qui « souffrent » comme nous l'avons vu au chapitre précédent.

Vaujany décline cette notion d'appropriation dans différentes branches des sciences de gestion, en particulier dans le management stratégique (VAUJANY (DE), 2002a, 2005a; VAUJANY, 2008b). Dans cette optique, il s'inscrit assez clairement dans la lignée de la théorie des ressources (BARNEY, 1991) plutôt que dans celle de Porter (PORTER, 1999). Cette dernière, considérant les TIC comme un actif stratégique, ne tient pas suffisamment compte de l'équivocité croissante de la technologie (voir aussi ORLIKOWSKI, 1992; WEICK, 2001 (1990)). Dans le cadre de la théorie des ressources, l'actif stratégique n'est plus la technologie, mais la qualité des appropriations qui en sont faites, qui pourra amener à la constitution des ressources distinctives durables tant recherchées (VAUJANY (DE), 2002a). Dans ce schéma où l'appropriation serait un outil au service de la stratégie, Vaujany se demande si, compte tenu de la maturité et de la complémentarité des réflexions sur l'appropriation, on ne se dirigerait

pas vers la possibilité de conduire activement l'émergence liée à cette appropriation (VAUJANY (DE), 2006a). C'est également ce que Weick appelle de ses vœux : l'appropriation (*enactment*) est un des processus à la base de la création de sens, ce qui permet de réduire les risques par une attitude de sagesse et une vigilance organisationnelle (cf. pp. 132 et suivantes).

Mais, si pour Vaujany une appropriation réussie est un facteur important de réussite stratégique, il accompagne également sa réflexion par une recherche d'une meilleure compréhension de cette notion afin de la doter d'un cadre bien défini disposant d'outils à destination du praticien. C'est ainsi qu'il propose un modèle d'accompagnement des trajectoires appropriatives à vocation managériale dans lequel il inclut des systèmes de contrôles et des indicateurs pertinents de réussite (VAUJANY (DE), 2002b, 2003).

Enfin, dans une série d'articles, Vaujany (2005b, 2006b; 2008a) tente d'appliquer la notion de conversations internes développée par Archer (2003, 2007, 2012) afin de parvenir à une explication encore plus fine de ce qu'est l'appropriation. Pour Archer, ces conversations internes — cette réflexivité personnelle — médiatisent les effets qu'ont sur nous les formes sociales objectives. Il faut tenir compte de cette subjectivité, car elle est non seulement réelle, mais également irréductible et possède un pouvoir de causalité (ARCHER, 2007, p. 42)⁷⁴. Vaujany définit la réflexivité personnelle dans des termes très proches en insistant sur son importance dans les relations interindividuelles : « [...] ce retour continu qu'effectue un individu sur ses actes et à partir de ses actes, processus qui est au cœur de sa gestion des interactions sociales » (VAUJANY (DE), 2005b, p. 11). Il part du modèle des conversations internes d'Archer pour proposer, là encore, un modèle synthétisant les différentes approches réflexivistes.

Vaujany va tenter de rapprocher les différentes vues que nous avons parcourues

74. « [...] subjectivity is not only (a) real, but also (b) irreducible, and (c) that it possesses causal efficacy »

dans la partie précédente. Il propose ainsi de situer l'appropriation au confluent de « trois perspectives interdépendantes socio-politique, psycho-cognitive et rationnelle. » (VAUJANY (DE), 2006a, p. 114 ; DECHAMP et al., 2006, p. 182 ; CARTON et al., 2006). Ces perspectives ne sont pas exclusives et peuvent être « rattachées à des points de vue d'acteurs spécifiques ». Par ailleurs, « pour appréhender la contrainte ainsi que l'habilitation à l'œuvre dans l'appropriation, les aspects cognitifs et sociologiques seront souvent entremêlés » (VAUJANY (DE), 2006a, p. 115). Grimand, pour bien mettre en évidence le rôle du symbole dans la dynamique d'appropriation, considère que l'on doit mobiliser quatre regards et scinde la perspective psycho-cognitive en deux : la perspective cognitive, d'une part, et la perspective symbolique d'autre part (GRIMAND, 2012, p. 244). Il n'est, à notre avis, pas évident de parvenir à bien distinguer la perspective symbolique de la perspective cognitive, aussi, pour des raisons de simplification, nous considérerons que ces deux perspectives s'expriment ensemble.

Afin de pouvoir cerner le processus d'appropriation dans son entièreté, « nous pensons que le chercheur et le praticien doivent mobiliser simultanément les trois regards sur l'appropriation » (VAUJANY (DE), 2006a, p. 116). Mobiliser ces trois regards (rationnel, socio-politique et psycho-cognitif) permet d'insérer l'appropriation dans une démarche plus générale : « L'étude de l'appropriation des outils de gestion n'a de sens pour nous que si les processus d'appropriation potentiellement observables sont envisagés comme intégrés à une démarche plus globale de conception de l'action collective » (DECHAMP et al., 2006, p. 182). C'est le but recherché dans ce travail : nous cherchons à amener les contrôleurs et les opérateurs à modifier leurs habitudes de travail, leurs interrelations, en instrumentalisant l'appropriation. Cela aurait pour effet de mettre en place des relations mutuelles de respect et de diminuer la « souffrance » des opérateurs. Tout ceci ayant pour conséquence de réduire le risque de fraude en particulier en amenant l'organisation vers plus de vigilance (voir pp. 132 et suivantes).

En ne mobilisant pas ces trois regards simultanément, on peut sous-estimer certains facteurs qui peuvent s'avérer essentiels. C'est en particulier le cas avec les approches institutionnalistes qui « [...] n'intègrent que partiellement les aspects socio-politiques puisqu'elles n'amènent pas à envisager certaines dynamiques groupales et organisationnelles et ne considèrent pas vraiment les systèmes d'intérêt micro-sociaux. » (CARTON et al., 2006, p. 163). D'un autre côté, les approches centrées sur les aspects micro-sociaux (mobilisant fortement les travaux de Crozier et Friedberg (CROZIER et FRIEDBERG, 1992; FRIEDBERG, 1997), de Giddens (GIDDENS, 2005), de Bhaskar (BHASKAR et al., 2007), d'Archer (ARCHER, 1995b, 2003, 2012). . .) se basent souvent sur des études de cas, longitudinales, ce qui a pour conséquence de les enfermer dans des systèmes fermés, les empêchant de bien prendre en compte le contexte institutionnel (CARTON et al., 2006, p. 164-165).

Ces trois perspectives (rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive) permettent de « se mettre à la place » de tous les types d'acteurs concernés par le sujet en question et d'en comprendre les aspirations, plus ou moins conscientes, les structures dans lesquelles ils sont placés, les jeux (au sens de Crozier et Friedberg) dans lesquels ils sont parties prenantes.

Dans la perspective rationnelle, le point de vue que l'on cherche à capter est celui d'acteurs ayant une vision normative de leur environnement (VAUJANY (DE), 2006a, p. 115; DECHAMP et al., 2006, p. 182). Mais cette vision n'est pas uniquement à placer dans une perspective « en toute rationalité »⁷⁵, elle dépend des processus personnels soumis au poids des représentations sociales (DECHAMP et al., 2006, p. 188). On peut trouver ces perspectives chez un concepteur de logiciel, un contrôleur des risques. . . Les corpus théoriques qui sont mobilisés sont issus de la théorie micro-économique classique comme celle de Taylor et de Fayol.

75. « [sans] limites cognitives ou politiques à son action. Dans cette perspective “en toute rationalité”, on se positionne dans un cadre théorique où les problèmes de légitimité, de biais cognitifs, d'affects. . . sont absents des processus d'appropriation » (DECHAMP et al., 2006, p. 185)

Dans la perspective socio-politique, on va chercher à comprendre la façon dont les acteurs s'inscrivent au sein de l'organisation et comment ils imaginent instrumentaliser leur environnement afin de conforter ou d'améliorer cette inscription. Les acteurs sont tous concernés et il s'agit de tenter de comprendre les dynamiques individuelles (inscrites dans un contexte social), les dynamiques sociales et d'anticiper l'incidence de l'appropriation de leur environnement sur ces dynamiques. Il s'agit notamment de tenter de comprendre les jeux de pouvoir et les stratégies permettant de contrôler les zones d'incertitudes (CROZIER et FRIEDBERG, 1992 ; FRIEDBERG, 1997) ainsi que les interactions entre actions et structures-cultures (ARCHER, 1995b, 2003, 2012).

Enfin, dans la perspective psycho-cognitive, on cherche à comprendre comment les acteurs construisent leurs réalités et de quelles façons leur environnement vient modifier les schèmes cognitifs. Il s'agit aussi bien d'être attentif aux objets symboliques (en particulier les mythes) (GODECHOT, 2005), qu'aux investissements personnels affectifs (TUCKETT, 2011a,b ; TUCKETT et TAFFLER, 2003, 2008) ou aux biais cognitifs (KAHNEMAN, 2002) et de la façon dont tout ceci affecte les rationalités personnelles (ARCHER, 2003, 2012 ; BRACONNIER, 2010 ; BROWN, 1997 ; KETS DE VRIES, 1995 ; ROUSSILLON et al., 2007 ; ZAVALLONI, 2007).

Ces trois perspectives se recouvrent d'ailleurs sur certains points : la perspective rationnelle ne peut pas se comprendre sans un éclairage à la fois psycho-cognitif et socio-politique (il n'existe pas de « toute rationalité » et les acteurs sont toujours « situés »), la perspective socio-politique ne peut pas s'exonérer d'un éclairage psycho-cognitif et réciproquement : comment pouvoir comprendre les interactions sociales si on n'investit pas un minimum les schèmes cognitifs et inversement, comment pouvoir imaginer que ces schèmes sont indépendants de l'incrustation sociale ? Les environnements étant à la fois origines et résultantes de l'action, Vaujany dit d'ailleurs que « pour appréhender la contrainte ainsi que l'habilitation à l'œuvre dans l'appropriation, les aspects cognitifs et sociologiques seront souvent entremê-

lés. » (VAUJANY (DE), 2006a, p. 115)

Vaujany range les dynamiques d'appropriation qui peuvent être à l'œuvre selon trois « valeurs d'appropriation » reflétant des implications stratégiques différentes ; ce sont les « configurations technostratégiques » (VAUJANY (DE), 2005a) ou les « formes de praxis » (VAUJANY, 2008b). Tout d'abord, une « valeur caution » pour laquelle le dispositif de gestion est adopté, mais pas nécessairement utilisé. L'adoption se fait sous la pression (du marché, par exemple dans un cas d'isomorphisme coercitif (DIMAGGIO et POWELL, 1983) ; du supérieur hiérarchique...) et ce dispositif est peu, voire pas, utilisé, comme c'est relevé lors de l'entretien exploratoire n°7 (p. 315). Ensuite une « valeur d'assimilation » pour laquelle le dispositif est adopté et utilisé sans que son fonctionnement soit détourné de son usage prévu *a priori*. Enfin, une « valeur d'appropriation » qui se rapporte à la réflexivité entre le dispositif et les utilisateurs. Dans cette troisième praxis, les utilisateurs rentrent dans une boucle vertueuse dans laquelle, intériorisant l'environnement, ils sont capables d'en détourner les possibilités pour obtenir un nouvel environnement qui leur convient mieux et donc d'en poursuivre l'intériorisation... Inversement, ce nouvel environnement tel qu'il se présente aux utilisateurs leur impose un certain nombre de schèmes, de contraintes et de nouvelles possibilités (VAUJANY (DE), 2005a, 2006a ; VAUJANY, 2007). L'utilisateur doit donc s'adapter à ce nouvel environnement. C'est cette dernière praxis qui nous intéresse, car c'est elle qui va générer un avantage compétitif durable au sens de Barney (1991) en offrant des ressources de différenciation difficilement imitables. C'est également cette appropriation qui va aider à pérenniser l'organisation en permettant un certain désordre et donc l'adaptabilité aux évolutions incontournables et aux situations imprévues voire même imprévisibles (MORIN, 1990, 2005 ; WEICK, 2009 (2005)). C'est dans cette praxis que l'on reconnaît précisément ce que Weick nomme l'*enactment* (voir p. 132 pour une définition précise de ce concept).

Cette appropriation est facilitée ou contrainte par une volonté managériale (les confi-

gurations techno-stratégiques), par la volonté et l'implication des acteurs eux-mêmes et par les structures en place et les cultures qui prévalent au sein de l'organisation (ARCHER, 1995b, 2003). L'implication dans la mise en place d'un environnement est mesurée par l'une des trois praxis définies par Vaujany alors que la dynamique d'appropriation doit s'analyser à l'aune des trois perspectives citées par Vaujany : rationnelle, psycho-cognitive et socio-politique. Ces deux volontés sont en négociation continue. D'une part, les stratèges allouent les ressources qu'ils estiment nécessaires pour que les utilisateurs puissent s'approprier leur environnement et, d'autre part, « chemin faisant », par la découverte de nouveaux champs d'application ou, inversement, en apportant la preuve que les dispositifs n'ont pas les vertus anticipées, les utilisateurs peuvent modifier les attitudes managériales vis-à-vis du dispositif et donc les ressources qui lui sont allouées. Nous sommes bien dans ce cas dans un cadre morphogénétique dans lequel acteurs et structures sont en négociations continues et évoluent à tour de rôle. On peut aussi penser qu'il y aura une morphogenèse entre acteurs et cultures qui verrait une culture particulière se mettre en place autour des dynamiques d'appropriation (l'organisation développerait une « culture » de l'appropriation). C'est la position de Weick, selon lequel le changement est aussi bien affaire de continuité : il suffit d'encourager l'*enactment* et la création de sens, cela amènera les organisations à évoluer petit à petit et cela suffira à la morphogénèse (WEICK, 2001 (1984)[b], 2009 (2004))

3.2.1 Utilisation de l'appropriation. Apports de Weick

Nous l'avons dit à plusieurs reprises, l'*enactment* et l'appropriation sont des notions très proches. C'est un point sur lequel se rejoignent différents auteurs. On peut par exemple citer Hussenot : « L'appropriation de la technologie par les acteurs est alors un processus d'“enactment” au sens de Weick » (HUSSENOT, 2006, p. 161) et Giraud : « À ce sujet [d'appropriation] (Weick 1979) parle d'enactment, Clot (1997)

de catachrèse et Orlikowski (1992) d'appropriation » (GIRAUD et al., 2009, p. 281). Il nous semble que l'*enactment* correspond assez bien à la praxis « appropriation » définie par Vaujany.

Comme le dit Weick, peut-être le plus important dans cette perspective de l'*enactment* est que cela peut servir de base à une idéologie de prévention et de gestion des crises. Par idéologie, il entend un « ensemble relativement cohérent de croyances qui relie les individus entre eux et qui expliquent leur monde en termes de relations de cause à effet »⁷⁶ (WEICK, 2001 (1988), p. 234). L'*enactment* est une des propriétés de la création de sens (WEICK, 2001 (1999)) et cette création de sens (*sensemaking*) est centrale chez Weick. Ces deux concepts sont articulés de la façon suivante : l'*enactment* conduit l'individu à agir, ce qui lui permet de réfléchir à ce qu'il vient de faire, ce qui l'amène à contribuer à donner un sens à son environnement et à se forger son identité. Ce fonctionnement est résumé dans un aphorisme auquel Weick fait régulièrement appel, une « recette » qu'il applique et aménage à travers plusieurs articles : « Comment puis-je savoir qui je suis avant d'avoir vu ce que j'ai fait »⁷⁷. C'est en particulier parce que les individus peuvent donner du sens à des situations qu'ils peuvent être vigilants et prévenir les problèmes. *A contrario*, la perte de sens peut arriver lorsque se produit un événement inconcevable. Le récepteur peut se retrouver pétrifié et incapable de comprendre ce qui se passe (WEICK, 2001 (1988), 2001 (1993)[d]). Il peut donc ne rien faire parce qu'il est perdu, ou chercher à agir coûte que coûte pour donner du sens à une situation qui lui a échappé, ce qui n'est pas forcément mieux comme le montre Weick à propos de la tragédie de Mann Gulch (WEICK, 2001 (1993)[d]) ou comme on peut l'imaginer d'un opérateur qui se

76. « Perhaps the most important implication of enactment is that it might serve as the basis for an ideology of crisis prevention and management. By ideology, we mean a “relatively coherent set of beliefs that bind people together and explain their worlds in terms of cause-and-effect relations” »

77. On trouve différentes formulations dans ses articles : « How can I know what I think until I see what I say ? » (WEICK, 2001, p. 95, 2009 (2003)[a], p. 203) ; « How can I know what I think or feel until I see what I say and do ? » (WEICK, 2001 (1999), p. 463) ; « How can I know who we are becoming until I see what they say and do with our actions ? » (SUTCLIFFE, WEICK et OBSTFELD, 2009 (2005), p. 142).

lancerait dans des opérations frauduleuses. . .

Une fois que le sens est créé, il faut bien avoir à l'esprit que c'est un sens qui peut être dépassé. Il peut l'être d'autant plus que l'action peut être lointaine (car on attribue un sens après que l'action se soit réalisée), que l'environnement a continué à évoluer et que ce sens peut être moins pertinent (WEICK, 2001, p. 356). Cependant ce sens acquis peut avoir conservé son à-propos. . . C'est ce qui fait dire à Weick que la création de sens ne peut se faire que sous condition de doute de ce que l'on croit et de foi en ce quoi l'on croit. C'est ce qu'il appelle « l'attitude de sagesse » (WEICK, 2001 (1998)). Cette attitude de sagesse est difficile à obtenir, car les individus n'aiment pas douter de ce qu'ils croient savoir et ont de la difficulté à admettre que ce qu'ils savent est une simple partie de ce qu'il y a à savoir (WEICK, 2001 (1998), p. 368). Or, c'est cette attitude qui, en favorisant les questionnements, permettra l'apprentissage double boucle (ARGYRIS, 1977). C'est probablement une attitude compliquée à obtenir chez les opérateurs : d'une part ils sont enfermés dans un rôle qui laisse peu de possibilités d'expression au doute (on ne se trompe jamais quand on fait partie du mythe) et d'autre part ils sont régulièrement engagés dans des actions de justification et de rationalisation (ils effectuent volontairement des actions visibles et irrévocables, cf. aussi p. 82), or, pour Weick, la justification est opposée au doute et peut être ennemie de la sagesse (WEICK, 2001 (1998), p. 369).

Weick propose cependant plusieurs moyens d'action. D'abord d'accepter l'ignorance comme un compagnon inévitable de l'action, ce qui permet de continuer à agir et ne paralyse pas l'action. Le second moyen est d'agir afin de modifier le domaine et l'étendue de l'ignorance. Weick conclut sur ce sujet en nous disant que cette attitude de sagesse est un moyen qu'a l'individu de faire face à sa faillibilité et de rester souple face aux événements. Il préconise d'introduire le doute chez les individus surconfiants, comme les opérateurs (GERVAIS et ODEAN, 2001 ; KLIGER et LEVY, 2009 ; ODEAN, 1998), en mettant l'accent sur les différences et les contrastes entre les événements, en minimisant les liens entre les faits anciens et nouveaux (pour bien

montrer que ce qui existe maintenant est différent de ce qui existait auparavant et qu'il est bien nécessaire de remettre en cause ses acquis), en réduisant la tendance à se « sur-justifier », en posant des questions inhabituelles, en montrant qu'il y a plusieurs façons d'interpréter les données, en distribuant le savoir parmi plusieurs individus, ce qui augmente la variété requise (WEICK, 2001 (1998), p. 376). L'attitude de sagesse permet également de ne pas discréditer les expériences récentes sous prétexte d'un environnement nouveau (WEICK, 2009 (2004), p. 14).

C'est typiquement la réflexion que se font les opérateurs lorsqu'ils sont face à un « objet fantastique » (TUCKETT, 2011b) et que, pour évacuer la crainte que l'histoire ne se répète, se situent dans un « nouveau paradigme ». Cela rejoint une histoire que nous avons vécue en 2000, avant l'éclatement de la bulle internet. Nous étions étonnés par les valorisations atteintes par des sociétés ayant une activité sur internet et, comme tout le monde ou presque à l'époque, nous nous posions des questions sur les modèles de valorisation utilisés. Un économiste (renommé) est venu nous expliquer que nous rentrions dans une nouvelle ère, celle de l'internet, du web et du service dématérialisé et que nous assistions à la naissance d'un paradigme. Dans ce nouveau paradigme, les anciens modes de valorisations des sociétés étaient inadaptés, et il était normal de valoriser ces entreprises en fonction de leur nombre d'abonnés. . .

Ce travail vise à limiter le risque de fraude en finance de marché parce que c'est un risque que les organisations du secteur peuvent difficilement se permettre : compte tenu des montants en jeu, il y a un risque de faillite. C'est pourquoi nous ne sommes peut-être pas loin d'être plus concernés par la sûreté que par la performance. Selon Weick (2001 (1993)[a]), dans les organisations plus attachées à l'absence de fautes qu'à la performance⁷⁸ (comme cela peut être le cas pour une centrale nucléaire), il est essentiel de développer un esprit de groupe, que cet esprit est logé dans les interrelations, qu'il est manifeste quand les individus construisent des champs partagés

78. Ces organisations portent un nom : elles sont dites « à haute fiabilité » ou encore H.R.O. (*High Reliability Organizations*)

et qu'il est d'autant plus efficace que ces interrelations sont attentives⁷⁹ (WEICK, 2001 (1993)[a], p. 267). Or pour que ces interrelations soient attentives, il faut que les individus développent des interactions respectueuses (WEICK, 2009b, p. 207). C'est également un objectif de l'appropriation croisée (cf. p. 160) : nous voulons faire en sorte que les contrôleurs et les opérateurs partagent intimement une partie de leurs environnements, ce qui aura, *a minima*, pour effet de construire des champs partagés, et c'est une hypothèse, qui permettra d'aller vers des interrelations plus attentives. Comme il s'agit de promouvoir un esprit de groupe, il n'y a pas de place pour les comportements héroïques individuels. Une telle organisation est essentiellement sociale et les compétences interpersonnelles ne sont pas un luxe dans ces systèmes, ils sont une nécessité (WEICK, 2001 (1993)[a], p. 278).

Interactions respectueuses

En simplifiant, Weick dit que sans respect dans les interactions individuelles, soit on s'oppose au groupe en cas de désaccord et le groupe est menacé dans sa cohésion, soit on cache ce désaccord pour rester conforme aux vues du groupe. Cela n'incite donc pas à partager des vues différentes, cela n'incite pas à la variété (WEICK, 2009 (2003)[b], p. 216).

Weick propose de fonder les interactions sur trois points, la non-satisfaction de l'un d'entre eux expose l'entreprise à des développements non souhaités. Ces points sont : (1) il est nécessaire de faire confiance quitte à être prêt à baser ses propres attitudes sur les croyances d'autrui ; (2) pour cela, il faut que les individus soient des observateurs honnêtes ; (3) les individus doivent se respecter eux-mêmes, c'est-à-dire qu'ils doivent tenir compte aussi bien de leurs propres perceptions que de celles d'autrui.

79. « Collective mind is manifest when individuals construct mutually shared fields. The collective mind that emerges during the interrelating of an activity system is more developed and more capable of intelligent action the more heedfully that interrelating. »

Ces interactions sont plus facilement développées dans les organisations sages, car elles permettent d'être ouvert à ce que l'autre pense, et donc de ne pas tenir comme acquis ce en quoi l'on croit.

Interrelations attentives

Weick définit ces interrelations comme la capacité à agir ensemble pour improviser et s'adapter face à l'inattendu. Ce type d'interrelations a trois propriétés. (1) les individus voient leur travail comme une contribution au système et non comme une activité isolée ; (2) ils arrivent à se représenter les contributions d'autrui, ce qui leur permet de s'aider ou de se suppléer si besoin ; (3) quand ils se sont approprié le système et qu'ils arrivent à se le représenter, ils le prennent alors « au sérieux » et agissent en fonction de ce dont le système a besoin⁸⁰ (WEICK, 2009 (2003)[b], p. 217-218).

Une culture qui encourage l'individualisme et des comportements héroïques négligera souvent les pratiques responsables de la représentation et de la subordination. Sans représentation ni subordination, la compréhension revient à celle qu'aurait un individu isolé et ne permet pas d'appréhender correctement des interactions complexes. Si on fait le rapprochement avec les environnements dans lesquels les opérateurs évoluent, on voit qu'ils favorisent les comportements individualistes. Les interactions sont peu respectueuses et donc les interrelations ne sont pas attentives. . . Autrement dit par Weick, le système n'est plus référent, ce qui l'est c'est l'action individuelle, et « si les choses se passent mal, les actions correctrices sont plus là pour sauver une réputation que pour sauver une situation »⁸¹ (WEICK, 2009 (2003)[b], p. 218). Or, comme nous l'avons vu, c'est précisément ce que nous souhaitons éviter : des actions de la part de l'opérateur visant à sauver sa propre réputation. . .

80. « [...] having enacted and represented a system, people need to take it seriously [...] people treat the system as their referent, ask what *it* needs, and act in ways intended to meet those needs »

81. « The referent under such conditions is solo action, not mutual action, and if things go wrong, repairs are designed more to save face than to save the situation »

Ces points précédents sont articulés dans ce que Weick appelle la « vigilance » (*mindfulness*, WEICK et PUTNAM, 2009 (2006)). Selon lui, le message important concernant la vigilance est que la volonté d'un système de s'apercevoir d'un problème est associée à son aptitude à agir sur ce problème. Quand les individus développent la capacité d'agir sur quelque chose, alors ils peuvent voir ce quelque chose. Plus généralement, quand les individus élargissent leur répertoire, ils augmentent leur vigilance. Et quand ils voient plus, ils sont en meilleure position pour repérer les signaux suggérant qu'un événement est en train de devenir un problème qui pourrait dégénérer en crise s'il n'est pas contenu (WEICK, 2009 (2006), p. 32). Weick met l'accent sur ce concept de vigilance et le reprenant dans l'épilogue de son deuxième opus sur la création de sens dans les organisations (WEICK, 2009b). Pour lui, les individus n'ont pas conscience de tout ce à côté de quoi ils passent parce qu'ils présumant que leur position centrale⁸² leur permet de comprendre leur monde. Cette posture de centralité les empêche de se demander si les choses peuvent être différentes et ne les conduit pas à se remettre en question. Ce qui conduit les individus de « plus en plus à savoir de moins en moins ». Pour changer cela, les individus doivent être attentifs aux détails, tenter de saisir les nuances des choses et inventer des catégories nouvelles si besoin, bref, « d'agir avec vigilance ». L'action vigilante est celle qui permet d'affiner son stock de concepts, d'élargir son répertoire d'actions possibles, d'être attentif aux interrelations et de mettre en place les principes d'une organisation à haute fiabilité (WEICK, 2009b, p. 274).

L'organisation est-elle armée pour le changement ? SIR COPE

Pour Weick, les organisations sont toujours en mouvement. C'est en particulier lié à l'*enactment* (l'appropriation), ce processus incessant qui fournit un environnement modifié... À tel point que le problème n'est pas de faire bouger une organisation,

82. Tout le monde occupe une position centrale, il suffit de choisir la bonne hiérarchie

mais d'en figer les parties qui fonctionnent (WEICK, 2009b, p. 7) pour les étudier afin de pouvoir les reproduire.

Dans un tel contexte, le changement peut s'opérer par petites étapes, ce qui est aussi efficace et moins risqué que de tenter des changements radicaux (WEICK, 2001 (1984)[b], p. 431-432). Selon Weick (2009 (2005)), on peut considérer que le savoir dans l'organisation peut s'analyser autrement que comme un ensemble de tâches interdépendantes et coordonnées, mais comme un ensemble de ressources organisées pour la création du sens⁸³. Weick propose un moyen pour regarder dans quelle mesure l'organisation est armée pour aller vers le changement : il s'agit de se poser 7 questions concernant chacune des propriétés de la création de sens qui sont regroupées sous l'acronyme SIR COPE⁸⁴ (WEICK, 2001 (1999), p. 461-463). Si l'organisation répond positivement à ces questions, alors cela veut dire que les individus seront capables de continuer à donner du sens à ce qu'ils affrontent et que l'organisation pourra continuer à évoluer. Dans le cas contraire les individus pourraient perdre prise face à l'inattendu. Nous posons ces 7 questions (WEICK, 2001 (1999), p. 464) et tentons d'y répondre dans le cas d'une organisation ayant une activité de finance de marché.

1. *Social : l'organisation encourage-t-elle la conversation ?* Nous pensons que ce n'est clairement pas le cas pour les institutions financières considérées. Les contrôleurs le souhaitent comme le montrent les entretiens critiques, mais les opérateurs n'y sont pas prêts. C'est en revanche un objectif de la démarche présentée dans cette thèse, l'appropriation croisée devant permettre aux opérateurs et aux contrôleurs de se rapprocher.

83. « Now we ask whether *social resources at [the company are] organized to create a plausible story that [is] actively updated through ongoing attention to shifting patterns of cues.* » (WEICK, 2009 (2005), p. 57)

84. *Social* : contexte social ; *Identity* : contribution de l'environnement à l'identité ; *Retrospect* : inscription des savoirs dans le passé ; *Cues* : sélection de signes visibles qui vont servir à construire le sens ; *Ongoing projects* : l'expérience est un flot continu au sein duquel la création de sens n'est pas aisée ; *Plausibility* : il s'agit de s'attacher à une histoire plausible plutôt que de rechercher la vérité ; *Enactment* : appropriation et intériorisation

2. *Identité : l'organisation donne-t-elle aux individus un sens clair et stable de ce qu'ils sont et de ce qu'ils représentent ?* En finance de marché, l'organisation donne un sens très clair et trop stable : aux opérateurs les mérites et les honneurs, aux contrôleurs les tâches subalternes. Cela étant, il ne nous semble pas que ce sens recouvre ce qu'ils sont et leur identité en souffre : les opérateurs vivent clivés et les contrôleurs souffrent d'être dévalorisés. Un objectif de cette thèse est à la fois de rendre une place plus adaptée aux opérateurs en leur permettant de sortir de l'image du mythe dans laquelle ils peuvent s'être laissés enfermer et de redonner un certain prestige à la fonction de contrôleur.
3. *Rétrospection : l'organisation mémorise-t-elle les actions passées et permet-elle de s'y référer ?* Nous pensons que ce n'est pas le cas, et c'est très vivement rendu par une phrase très répandue : « les marchés n'ont pas de mémoire » (cf. p. 171). Nous pensons même que cette mémoire est très sélective et vise à conserver une image conforme à celle que souhaitent les opérateurs, une image relative au mythe poussant les opérateurs à se rappeler les bonnes opérations réalisées et en occultant les autres (comme le mécanisme d'égotisme attributionnel nous le suggère, cf. p. 85). Là encore, si notre démarche parvient à lever une partie du clivage, les opérateurs pourront avoir recours aussi bien aux histoires relatives aux paris gagnants que perdants.
4. *Signes visibles : l'organisation permet-elle de mettre en évidence les signes visibles ?* Notre avis est que ce sont toujours les mêmes signes qui sont évalués dans les organisations spécialisées en finance de marché. Les opérateurs sont dans des états clivés, ce qui a pour effet de cacher les signes qu'ils ne veulent pas voir et se réfugient dans les objets fantastiques (au sens de Tuckett, voir p. 88) ce qui les rend aveugles aux signes d'un retournement. Les contrôleurs ont toujours les mêmes seuls moyens quantitatifs et n'ont pas accès de façon institutionnalisée aux aspects psychosociaux des opérateurs. Lorsque la démarche d'appropriation croisée sera en œuvre, les opérateurs et les contrôleurs

échangeront ensemble en ayant retrouvé une place plus saine dans l'organisation. Les opérateurs seront moins clivés et plus capables de déceler les objets fantastiques tandis que les contrôleurs pourront exercer un contrôle qui ne sera plus exclusivement quantitatif.

5. *Continuité : l'organisation permet-elle aux individus de la résilience en cas de choc ?* Ni plus ni moins qu'avant comme nous le dit la personne interrogée lors de l'entretien exploratoire n°7 à propos de la crise actuelle (p. 315) : « [...] le système n'est pas changé tout va redevenir doucement comme avant. » Ce qui veut dire que l'organisation ne permet pas d'apprendre des chocs qu'elle a vécus, comme le révèle une littérature abondante (BARBERIS et THALER, 2003 ; GALBRAITH, 1993, 2008 ; GERVAIS et ODEAN, 2001 ; KINDLEBERGER et ALIBER, 2005 ; LACOSTE, 2009 ; TUCKETT, 2011b ; TUCKETT et TAFFLER, 2003, ...). Notre démarche ne permettra pas — à notre avis — d'augmenter la résilience des individus en cas de choc ; en revanche, elle diminuera le nombre et la gravité des actions qui en découleront, ce qui augmentera la résilience organisationnelle.

6. *Plausibilité : l'organisation encourage-t-elle à stocker et échanger des histoires plausibles ?* Nous avons plutôt tendance à penser que le stock de scripts disponibles a peu évolué (Tuckett recense 6 scripts auxquels les gérants font référence lorsqu'ils décident d'acheter un actif (TUCKETT, 2011b, p. 88)). Ce sont toujours les mêmes histoires qui prévalent chez les opérateurs qui les réutilisent en boucle (BARBERIS et THALER, 2003 ; GALBRAITH, 1993 ; KINDLEBERGER et ALIBER, 2005 ; LACOSTE, 2009 ; TUCKETT, 2011b, ...). Chez les contrôleurs également rien n'a vraiment changé puisqu'ils n'ont pas les moyens de faire autre chose que des contrôles chiffrés. Comment, en ce cas, faire face à une situation nouvelle en extirpant une histoire stockée ou reçue ? Ce sera bien entendu différent lorsque les opérateurs et les contrôleurs auront pris l'habitude de se voir plus régulièrement. On peut par exemple imaginer qu'un contrôleur

décèle un comportement à risque chez un opérateur qui subit un fort clivage en constatant qu'il souffre physiquement de façon apparemment inexplicquée (TUCKETT, 2011b, p. 62). Il retiendra cette histoire et la véhiculera auprès des autres contrôleurs et des opérateurs ; cette histoire fera partie du stock des histoires plausibles.

7. *Enactment : la forme de l'organisation encourage-t-elle l'action ou l'hésitation ?* On demande aux opérateurs de gérer activement leurs portefeuilles, donc d'agir. Mais peut-être la demande est-elle trop forte et impose une action : il n'est pas permis à un opérateur de ne rien faire, il est payé pour prendre des risques... Il semble que ce soit en revanche le contraire chez les contrôleurs qui peuvent avoir tendance à laisser les clefs à ceux qui ont le pouvoir de comprendre, aux « Êtres Surnaturels » donc (voir à ce propos l'entretien critique n°4, p. 343). Ils n'agissent pas, car ils sont inhibés par la stature des individus qu'ils sont chargés de contrôler.

Si l'on se fie à l'analyse rapide faite des organisations dans lesquelles évoluent les opérateurs, on comprend pourquoi le changement n'a pas eu lieu : les variables qui sont susceptibles de l'encourager jouent négativement. Cela nous aide à comprendre pourquoi il y a morphostase de la relation entre les opérateurs et les contrôleurs. Un autre enseignement que l'on peut tirer de cette analyse est que ces organisations sont peu vigilantes. En effet, pour Weick, lorsque ces propriétés sont mobilisées, les individus sont mieux à même de capter la signification de légers signes de risque, et de les capter assez tôt pour pouvoir mettre en place les actions nécessaires⁸⁵ (WEICK, 2009b, p. 7).

85. « When these sensemaking resources are mobilized, people are better able to spot the significance of small, weak signals of danger implicit in the unexpected and to spot them earlier while it is still possible to do something about them. »

3.2.2 Appropriation et changement organisationnel

Comme nous venons de le voir, mettre en place une démarche fondée sur l'appropriation (ou sur l'*enactment*) va conduire l'organisation à évoluer. Si le but recherché est bien d'arriver à diminuer le nombre de cas de fraude de la part des opérateurs de marchés, cela passe par une modification des structures (au sein d'un cycle morphogénétique, cf. p. 153). Comme nous l'avons montré, nous pensons qu'il faut que les opérateurs considèrent leur métier non plus comme une activité relevant d'un mythe, mais comme une activité normale. Nous pensons également qu'il n'est pas suffisant que les moyens des contrôleurs soient uniquement calculatoires, qu'ils doivent disposer d'un accès à la dimension psychosociale des opérateurs.

Il n'y a de vérité nulle part en matière de conduite de changement, cela reste « une science de la débrouillardise » ainsi que Lindblom le disait déjà en 1959 (BERNOUX, 2010, p. 394). Mais si on reste sans certitude quant au succès de la mise en place d'une démarche de conduite de changement, on sait en revanche qu'il ne faut pas en négliger la résistance. Cette démarche conduira à des modifications structurelles et culturelles et modifiera les règles du jeu. Elle provoquera de l'adhésion voir de l'enthousiasme (comme on peut le voir dans certains entretiens critiques) et très probablement de la résistance. S'il nous faut encourager ces adhésions, il peut être important de comprendre les résistances afin que la démarche se mette en place de la meilleure façon (quitte à ce qu'elle soit amendée en fonction des réactions rencontrées).

Les résistances peuvent être liées à la crainte d'une perte de l'identité comme le dit Bernoux : « Rejeter un changement ce n'est pas de la résistance, c'est la volonté de maîtriser son travail, c'est le désir de rester soi-même, d'exister par son travail. L'identité, qui est toujours en cause dans tout changement, constitue un facteur central du comportement. » (BERNOUX, 2010, p. 65). Elles peuvent résulter de l'angoisse de voir les jeux de pouvoir se modifier dans un sens défavorable : « Les

membres d'une organisation [s'ils] ne sont pas attachés de façon passive et bornée à leurs routines ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut représenter pour eux le changement. » (CROZIER et FRIEDBERG, 1992, p. 386). Il semble que le moteur principal soit la « peur de l'inconnu » (VIDAL et al., 2009, p. 230). C'est un moteur profondément humain qu'il convient de traiter, non comme un « comportement naturel contre lequel nous devons lutter » (ALTER, 2010, p. 183) mais comme autant de situations riches de sens qu'il existe d'individus résistants.

En extrapolant les travaux de Kübler-Ross à ces situations, on s'aperçoit que les individus qui refusent le changement passent par 5 phases : le déni, la colère, le marchandage, l'abattement et l'acceptation (GENELOT, 2011, p. 313 ; VIDAL et al., 2009, p. 233-234). Il est nécessaire d'accepter ces phases et de les accompagner individu par individu (ALTER, 2010, p. 182-183). Le premier accompagnement consiste donc à communiquer sur les finalités du changement, écouter les résistances de chacun et tenter de trouver ensemble des solutions. Cette phase peut être longue, mais elle fait partie de la démarche. Outre son aspect incontournable (on ne fera pas le changement avec des personnes qui refusent ce changement), elle est également source d'informations : on recueille un matériel très riche sous le coup du déni et de la colère (et différente de ce qui nous serait dit dans le calme et la retenue), information qui nous servira à mieux décrypter les systèmes d'actions concrets et les relations interpersonnelles en place.

Nous nous inspirons des travaux de Crozier et Friedberg (1992), Friedberg (1997) sur la composante informelle des organisations en tant que déterminants de l'action, de Rawls (2008, 2009 (1982)) et de Sen (2009) concernant la justice en tant qu'élément de motivation, de Alter(2010) et Caillé (2009) concernant une alternative à la rationalité comme moteur de l'action et de Bernoux (2009 (1985), 2010) sur la sociologie du changement au sein des organisations.

Pour Bernoux l'analyse stratégique qui inclut l'acteur dans toute sa complexité (ainsi que Crozier et Friedberg l'avaient fait) est la plus complète aujourd'hui en termes d'outils concrets d'analyse. Il propose donc de mobiliser les concepts d'identité et de culture (BERNOUX, 2009 (1985), p. 129). Les groupes inventent des conduites en fonction des nouveaux problèmes rencontrés et les enracinent au sein d'une culture ainsi construite, c'est donc de l'appropriation, de l'*enactment*. Ces conduites ont également pour but de construire une identité collective : « La culture renvoie à l'identité » (BERNOUX, 2009 (1985), p. 128). L'identité et la culture d'entreprise viennent « perturber » le jeu des acteurs et en modifiant leur rationalité. C'est notamment vrai chez Crozier et Friedberg⁸⁶ (1992, p. 211-212), chez Friedberg⁸⁷ (FRIEDBERG, 1997, p. 224), et chez Bernoux⁸⁸ (2009 (1985), p. 228). C'est bien dans ce schéma-là que nous nous situons : l'appropriation conduit au changement qui va modifier les structures afin de permettre de modifier les identités collectives.

Les motivations des individus sont multiples et complexes, elles sont la résultante d'un ensemble de raisons pas toujours bien faciles à mettre en évidence. Nous avons besoin à ce stade de simplifier cet ensemble quasi infini de raisons et de les ramener à des catégories plus réduites sous peine d'échouer à déterminer toutes les raisons qui guident nos actions. Une autre raison aussi fondamentale est que, dans une perspective de mise en place du changement organisationnel, nous avons besoin d'anticiper les motivations des acteurs afin de proposer des actions conformes aux attentes ou d'anticiper du mieux possible les résistances que nous allons rencontrer. Cela passe en particulier par la considération des besoins de l'individu et du sentiment de justice.

86. « Toute relation à l'autre est profondément ambivalente et sera toujours vécue comme telle par les individus : source et fondement — au moins partiel — de l'identité d'un individu, donc de sa capacité et de sa possibilité d'*exister* au sens propre et fort du terme, elle est aussi et simultanément source possible d'une perturbation de son intégrité et de son équilibre psychique par les perceptions disparates et éventuellement contradictoires qu'elle véhicule et auxquelles elle le confronte. »

87. « Les comportements des acteurs [...] renvoient à l'histoire personnelle de la personne, aux processus d'apprentissage qu'elle a traversé [...] et dans lesquelles elle a pu acquérir des capacités [...] qui conditionnent tant sa perception que sa capacité à y ajuster ses comportements. »

88. « La forme de nombreux conflits est à rechercher du côté de l'identité »

Maslow propose de considérer que l'individu a des besoins qui lui sont fondamentaux. Il les hiérarchise au sein d'une pyramide désormais célèbre, mais cette hiérarchie de besoins sous-estime le lien social. Elle le situe en effet dans les étages supérieurs (dans la partie dévolue aux besoins secondaires) alors qu'ils sont consubstantiels à l'individu.

Plus proches de nous, Rawls et Sen proposent une autre façon d'approcher la gestion du besoin par le concept de justice sociale qui s'appuie sur des « biens primaires ». Dans cette théorie, la justice s'appuie sur deux principes : la liberté et l'égalité, revisités à l'aune des biens primaires sociaux (SAVIDAN, 2006, p. 962-963). Rawls (RAWLS, 2008, 2009 (1982)) définit cinq catégories de biens primaires : « [...] (i) les droits et libertés de base : la liberté de pensée, la liberté de conscience [...]. (ii) La liberté de mouvement et le libre choix d'une occupation dans un contexte social [...]. (iii) Les pouvoirs et les prérogatives attachés aux fonctions [...]. (iv) Le revenu et la richesse [...]. (v) Les bases sociales du respect de soi-même. » (RAWLS, 2008, p. 89-90). Nous trouvons la coopération à la base de la théorie de la justice comme équité, c'est celle-ci qui permet aux individus de se situer dans une société juste, c'est-à-dire en particulier, qui permet à chacun de satisfaire les biens primaires qui lui sont fondamentalement nécessaires. C'est même, selon Rawls, ce que doit être une société juste : un système équitable de coopération sociale à travers le temps. Il nous indique également comment cette coopération doit s'articuler. Rejoignant la théorie du contrat, il dit que les termes de la coopération doivent être connus et acceptés de tous, bien qu'ils soient souvent issus d'un compromis. Cette coopération contient également l'idée d'« avantage rationnel », précisant ce que les participants comptent retirer de la coopération en termes de biens primaires (RAWLS, 2008, p. 44, 2009 (1982), p. 23).

Sen rejoint Rawls sur cette idée de justice comme équité, même s'il trouve la théorie de Rawls trop transcendante et pas suffisamment empirique. Il propose de raisonner en termes de *capabilités*, c'est-à-dire de possibilités réelles, compte tenu de ses

propres possibilités et de ce qu'il est possible d'en faire dans l'environnement dans lequel l'individu est plongé, de « réaliser ce à quoi [il] a des raisons d'attribuer de la valeur » (SEN, 2009, p. 284). Il reconnaît que « [...] l'équité est au cœur de la justice : cette idée, défendue de façon lumineuse par Rawls, est une affirmation de portée majeure [...] » (SEN, 2009, p. 93).

Cette vision sur la justice rejoint celle de Jacques Girin pour qui les cadres d'analyse des comportements peuvent se décomposer en trois cadres fondamentaux qui sont la vérité, la justice et la relation (PÈNE, 2010, p. 272).

Selon Bernoux, pouvoir, appropriation et justice comme équité sont étroitement liés. Un environnement de travail reconnu comme juste favorisera les conduites buissonnières dans cette optique de coopération bien comprise vers le bien mutuel et le gain individuel. Cette conduite permettra aux individus d'acquérir des savoirs en propre, autrement dit de se mettre en situation d'avoir plus de pouvoir en renforçant la valeur des biens échangés lors de la coopération (BERNOUX, 2010, p. 237). Il faut un certain nombre de choses pour qu'une coopération fructueuse se mette en place : un contrat et des rapports de pouvoir tous deux équilibrés (les termes équitables de la coopération de Rawls) ainsi qu'un savoir détenu en propre. Le contrat est soumis à des règles souples et les parties en ont compris et accepté aussi bien l'esprit que la lettre. Les règles sont susceptibles d'être modifiées, formellement ou non, en fonction de l'évolution de l'environnement. Les rapports de pouvoir doivent s'insérer dans des relations interindividuelles relativement équilibrées sans quoi il n'y a pas de coopération à proprement parler, mais des relations plus dirigées de type coercitif.

Dans ce chapitre, nous avons vu que l'appropriation était un processus complexe, intime et collectif. Il est intime parce qu'il permet de contribuer à former sa personnalité et collectif parce qu'il conduit à changer les structures qui contraignent les individus soumis à ces structures. Cette appropriation est également une condition nécessaire à la création de sens, qui, elle même peut conduire les organisations à

développer un contrôle de grande qualité en cultivant des interactions attentives, une vigilance organisationnelle et une attitude de sagesse. Un des moyens préférés de Weick pour parvenir à cela est très simple, il s'agit de la parole... (WEICK, 2009 (2006), p. 32 ; SUTCLIFFE, WEICK et OBSTFELD, 2009 (2005), p. 131 ; WEICK, 2009a, p. 164, 2001 (1985), p. 448). Bien que cette idée soit simple, il reconnaît qu'elle demande un effort d'autant plus grand que les individus travaillent de plus en plus devant des ordinateurs et ont donc moins d'occasions de se socialiser (WEICK, 2001 (1985), p. 448).

Les acteurs sont donc situés dans un système d'action concret dans lequel ils jouent un jeu double plus ou moins conscient : celui de recherche du pouvoir par la maîtrise des zones d'incertitudes et celui de la coopération en vue de l'obtention d'un avantage mutuel. En plus d'obéir à des règles endogènes propres à l'organisation, ce jeu est également dirigé par des règles exogènes liées à une certaine idée de justice comme équité, aux rapports de coopération dans lesquels sont inscrits les individus, aux identités en jeu... Nous nous retrouvons donc dans un environnement complexe, avec d'un côté des volontés antagonistes et concurrentes plus ou moins claires (en particulier la tentative de maîtriser des zones d'incertitudes) et des volontés « constructives » de coopérations dans lesquelles chacun œuvre pour un bien mutuel.

Dans la partie suivante, nous proposons de mettre en œuvre l'ensemble des points cités dans cette première partie. Nous y présentons en particulier un exemple détaillé de la démarche.

Partie II

Présentation de la démarche de réduction du risque de fraude en finance de marché

Si l'on reprend les principaux points concernant la psychologie des intervenants en finance de marché, nous avons des individus qui souffrent, car ils sont écartelés entre deux visions du monde. Celle qu'ils se sont construite (ces « histoires » qu'ils se racontent pour tenter d'avoir une performance meilleure que celle de leurs pairs) et celle qu'ils auraient naturellement. Ils sont également fragilisés par l'inscription dans un statut d'être mythique avec lequel ils ne se sentent pas tous très confortables, des pressions antagonistes (gestion long terme, mais comptes à rendre au quotidien)... Ce qui fait que les opérateurs vivent dans un état clivé, aux dires de Tuckett (2011b) qui les amène à vivre dans un monde pensé qui peut être éloigné de la réalité (cf. pp. 79 et suivantes pour une description plus détaillée).

Il peut donc arriver qu'un opérateur supporte mal l'ensemble des contraintes qui pèsent sur lui et s'engage dans des réactions de défense afin de se rendre la vie supportable. Et c'est dans ces cas-là qu'il peut y avoir une fraude opérationnelle. Ces cas ne sont malheureusement pas si rares, il suffit pour s'en convaincre de se référer aux exemples donnés dans le cadre de cette recherche par les opérateurs interrogés. Les histoires de fraudes qu'ils ont citées corroborent d'ailleurs les observations de Tuckett (2011b) et de Brown (1997) : elles ont pour cause — au moins en partie — un sentiment d'impunité (p. 287), une envie de se rattraper (p. 287, p. 299, p. 305, p. 309), un problème d'affect (p. 293, p. 305), un sentiment d'« avoir le droit » (p. 299)...

Concrètement, nous pensons que le contrôleur ne peut pas totalement contrôler le risque opérationnel et en particulier la fraude, car elle est polymorphe et ne peut en général pas être anticipée. Elle peut d'autant moins être anticipée qu'elle n'est souvent même pas planifiée par les personnes qui se retrouvent fraudeurs incidemment (cf. p. 162). Ce n'est d'ailleurs pas un risque qui est particulièrement suivi, d'autant que les organisations considèrent volontiers que les opérateurs qu'elles emploient sont incapables de telles attitudes. Peut-être est-ce d'ailleurs la raison donnée pour éviter de s'atteler à un problème qui semble extrêmement compliqué et face auquel on

peut penser être sans ressource (REIX, 2004, p. 127 ; WEICK, 2009 (2006), p. 32, voir aussi p. 17 de cette thèse). Comme nous l'avons vu, face à l'insuffisance de moyens de prévention, le régulateur impose que ce risque spécifique soit provisionné (cf. § 1, p. 21). Il y a alors aujourd'hui une bonne raison pour mettre en place un contrôle adapté. Nous pensons qu'une appropriation mutuelle des métiers du contrôleur et de l'opérateur permettrait tout à la fois au contrôleur d'avoir un moyen de contrôle sur l'opérateur et à l'opérateur de se diriger vers un état moins clivé, plus intégré. Comme l'appropriation contribue à se constituer un Soi, l'appropriation mutuelle revient donc à partager une intimité réelle avec autrui, y compris lorsque les activités respectives peuvent sembler antagonistes... Nous allons montrer dans cette partie comment cette appropriation mutuelle va servir ces deux objectifs.

Le point central du travail présenté ici utilise l'appropriation comme un outil et non comme une fin. Il propose une démarche comparative d'appropriation entre deux « pôles métiers » : les opérationnels d'une part, et les instances chargées de les contrôler d'autre part. Il s'agit dans un premier temps d'estimer l'écart d'appropriation des opérateurs et des personnes chargées du contrôle de leurs opérations et de leurs positions, puis dans un second temps, une fois cette mesure obtenue, de favoriser les appropriations qui permettent un rééquilibrage de la balance.

Rappelons l'optique dans laquelle nous nous situons : pour tenter de limiter le facteur de fraude interne, nous pouvons soit tenter d'agir sur l'*ego*, qui est une caractéristique entretenue chez les opérateurs et qui peut entraîner des comportements déviants par le biais des mécanismes de défense (cf. § 2.2, p. 79), soit proposer des outils et des processus à destination des contrôleurs pour tenter de contrôler les « possibilités de fraude » des opérateurs. Nous savons que la réponse à cette question n'est pas simple et d'ailleurs, jusqu'à récemment il n'y avait pas eu de tentative institutionnelle pour résoudre ce problème. De surcroît, toutes les réponses organisationnelles se sont avérées relativement inopérantes : les fraudes continuent et continueront à exister. Le problème est complexe au sens de Morin (MORIN, 1990, 2005) et nous rejoignons

en cela Bouquin (BOUQUIN et FIOL, 2010, p. 18) et Follett (BOUQUIN, 2005, p. 254-281) : le contrôle que nous proposons de mettre en place est d'essence complexe. La voie que nous avons choisie d'emprunter tentera d'apporter une réponse à ces deux aspects en proposant une démarche qui, comme le préconise Bouquin, orientera les acteurs afin que la stratégie et le quotidien soient interconnectés au travers d'une modélisation entre les ressources nécessaires et les finalités visées, c'est-à-dire, que nous plaçons le contrôle à la confluence des trois influences représentées dans le modèle AMI (cf. fig. 1.5 p. 42).

Cette partie décrit la démarche que nous proposons. Nous présentons d'abord les outils que nous mobilisons avec par exemple les cartes cognitives (AUDET et al., 2003 ; RHODAIN et REIX, 1998 ; WEICK et BOUGON, 2001 (1986)), les systèmes d'action concrets (CROZIER et FRIEDBERG, 1992 ; FRIEDBERG, 1997), les facteurs critiques perçus, une approche sociologique d'essence réaliste critique (ARCHER, 1995b, 2003, 2012 ; BHASKAR et al., 2007), le sentiment de justice (RAWLS, 2008, 2009 (1982) ; SEN, 2009), la coopération, le don et le contre-don, des éléments de motivation de l'action (ALTER, 2010 ; ARCHER, 2011 ; BERNOUX, 2009 (1985), 2010 ; BOURDIEU, 2000 ; CAILLÉ, 2009) puis nous les mettons en œuvre. Les outils que nous présentons ici ont été mis en place au cours de notre expérience professionnelle soit en tant qu'opérateur soit en tant que consultant. Ils ont parfois été mis en place presque tels quels, c'est le cas des cartes cognitives, ou ont parfois fait l'objet d'ajustements, comme c'est le cas pour le calcul de la balance appropriative que nous proposerons. Enfin, afin d'avoir un regard critique sur l'outil et la démarche proposés, nous avons interrogé des gestionnaires qui pourraient être en mesure d'en décider l'implémentation, ou au moins, d'en relayer la demande. Il s'agissait principalement de responsables de contrôle des risques dans des environnements de marchés. La retranscription de ces entretiens, que nous avons qualifiés de « critiques » ainsi que leur résumé se trouve en annexe (pp. 331 et suivantes).

Reprenons, en le détaillant, le schéma général de la démarche présenté p. 6 de cette

thèse. Il existe un « mur d'incompréhension » (cf. entretien critique n°2, p. 335) entre les contrôleurs et les opérateurs de marché. Cette barrière est érigée et entretenue aussi bien par les acteurs eux-mêmes que par les institutions auxquelles ils sont soumis. Si on considère l'organisation du point de vue de l'approche morphogénétique d'Archer, la structure (principalement les institutions dans ce cas-ci) et la culture (essentiellement dérivée du mythe du *golden-boy*) sont (en particulier) en interaction avec deux agences⁸⁹ : celle des contrôleurs et celle des opérateurs de marché. Ni les institutions ni ce rapport au mythe ne bougeant réellement depuis des décennies, il n'y a aucune raison pour que les agences des contrôleurs ou des opérateurs évoluent. Ainsi, ces agences n'évoluant pas, elles ne modifient ni la structure ni la culture qui, à leur tour, ne modifieront pas ces agences et il y a morphostase de l'ensemble. . .

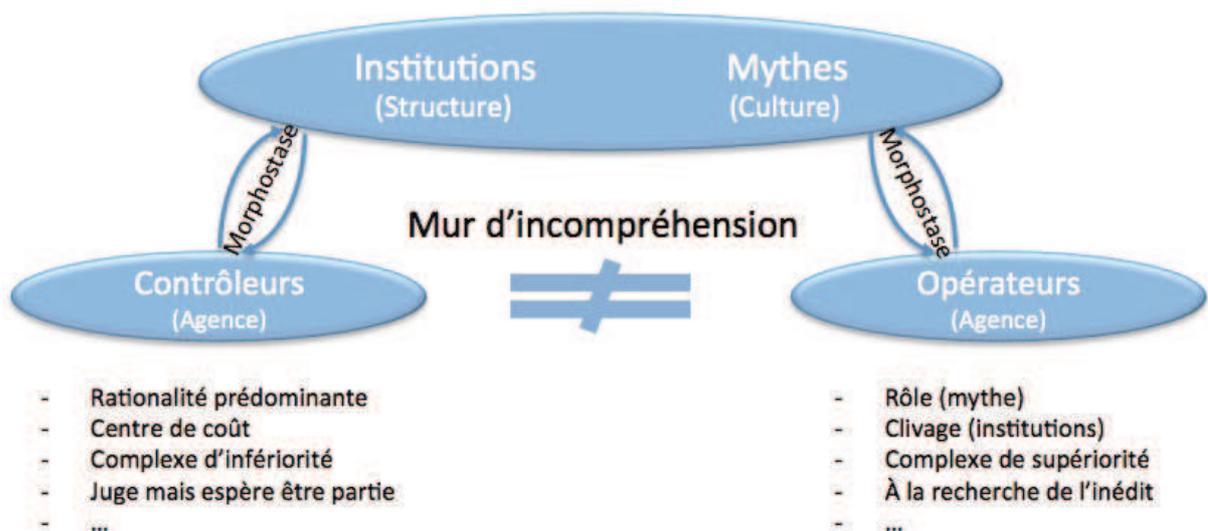


FIGURE 3.1 – Morphostase du « mur d'incompréhension » : état de la relation entre contrôleurs et opérateurs en finance de marché

89. Rappelons qu' en sociologie, les agences représentent l'ensemble des possibilités et des contraintes auxquelles sont soumis un ensemble d'individus (ARCHER, 1995b, 2003 ; EMIRBAYER et MISCHÉ, 1998). cf. aussi p. 125

Ce mur d'incompréhension est lié à plusieurs facteurs :

- les opérateurs considèrent que les contrôleurs sont incompetents (cf. les entretiens exploratoires, pp. 283 et suivantes) ce qui met une pression sur les contrôleurs qui demandent à l'organisation des contreparties qu'ils n'ont pas. Cela rend donc le métier de contrôleur en finance de marché peu attractif (JANAND, 2011), ce qui n'attire pas les meilleurs talents et qui contribue à renforcer l'idée auprès des opérateurs que les contrôleurs sont peu compétents... C'est un cercle vicieux ;
- les opérateurs peuvent avoir une très haute idée d'eux-mêmes, peuvent considérer qu'ils sont des « Êtres Surnaturels » réalisés ou potentiels. Or, les contrôleurs exercent un pouvoir coercitif sur eux. Que des individus exercent un pouvoir sur des « Êtres Surnaturels » peut être difficile à admettre pour ces derniers, mais cela peut devenir insupportable si ces individus sont considérés comme incompetents...

Il est nécessaire de rapprocher les contrôleurs des opérateurs et réciproquement. Il faut que chacun se parle et se comprenne mieux qu'ils ne le font aujourd'hui. Cela passe inévitablement par une suppression de ce mur d'incompréhension et nous proposons de la remplacer par une vision partagée de leurs environnements respectifs. Comme le montre la figure suivante, cela passe par une modification des agences (toujours dans l'acceptation sociologique du terme), de la structure et de la culture dans un cycle morphogénétique aboutissant à l'équilibre recherché. Une fois cet équilibre atteint, et toutes choses étant égales par ailleurs, on retrouve une morphostase de l'ensemble.

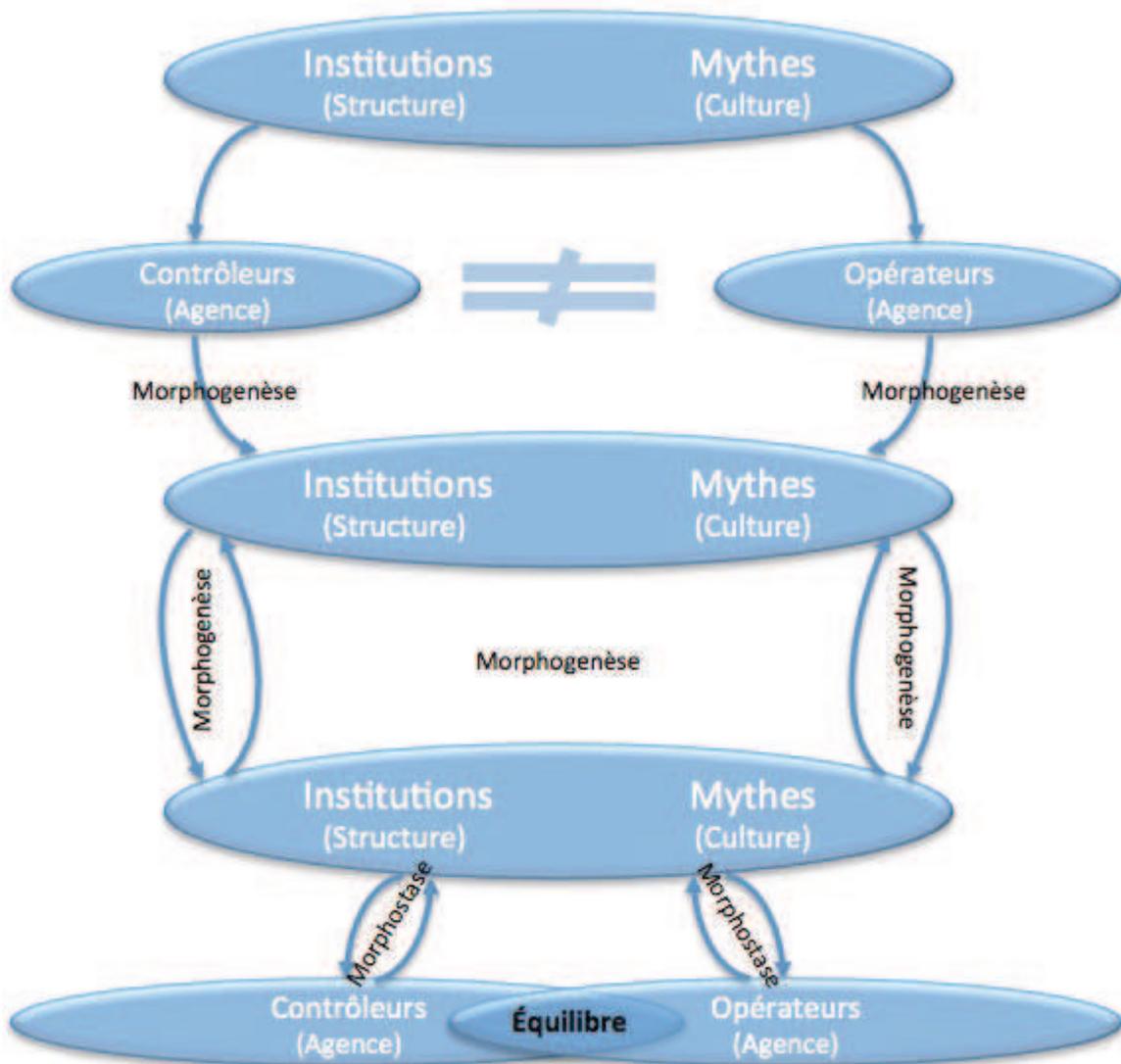


FIGURE 3.2 – Morphogenèse vers une disparition du « mur d'incompréhension » : contrôleurs et opérateurs partagent en partie leurs environnements réciproques.

La démarche que nous présentons dans ce travail se fait en trois phases. La première permet à chacun de savoir quels sont précisément les rôles tenus par tous. C'est un processus qui nécessite plusieurs allers-retours pour cerner toute la complexité des relations et lever toutes les ambiguïtés. À l'issue de la seconde sont définis (ou redéfinis s'il faut les changer) les indicateurs pertinents (les facteurs critiques perçus, F.C.P.) ainsi que les moyens de valoriser ces indicateurs. C'est également lors de

cette phase que sont déterminées les conditions de l'équilibre de la balance et que les F.C.P. sont évalués et positionnés dans les plateaux de la balance appropriative, ce qui permet d'en avoir une mesure. Ce calcul est ensuite analysé lors de la troisième et dernière étape qui donnera des indications sur l'état des lieux de la dynamique d'équilibre et permettra de mettre en place des actions spécifiques en cas de besoin. Après un temps déterminé et *a priori* suffisant pour que ces actions aient pu porter leurs fruits, on les réévalue pour obtenir une nouvelle mesure de la balance. On ré exécute ce cycle (amélioration des F.C.P. - calcul de la balance) tant que la balance n'est pas équilibrée. Au cours de ce cycle, il conviendra de réinterroger la pertinence des F.C.P. Une fois que l'équilibre est obtenu, il est nécessaire de continuer à interroger la pertinence des indicateurs (quitte à en mettre de plus ambitieux) et de les évaluer pour s'assurer que la balance reste équilibrée. L'articulation des étapes est représentée dans le schéma suivant :

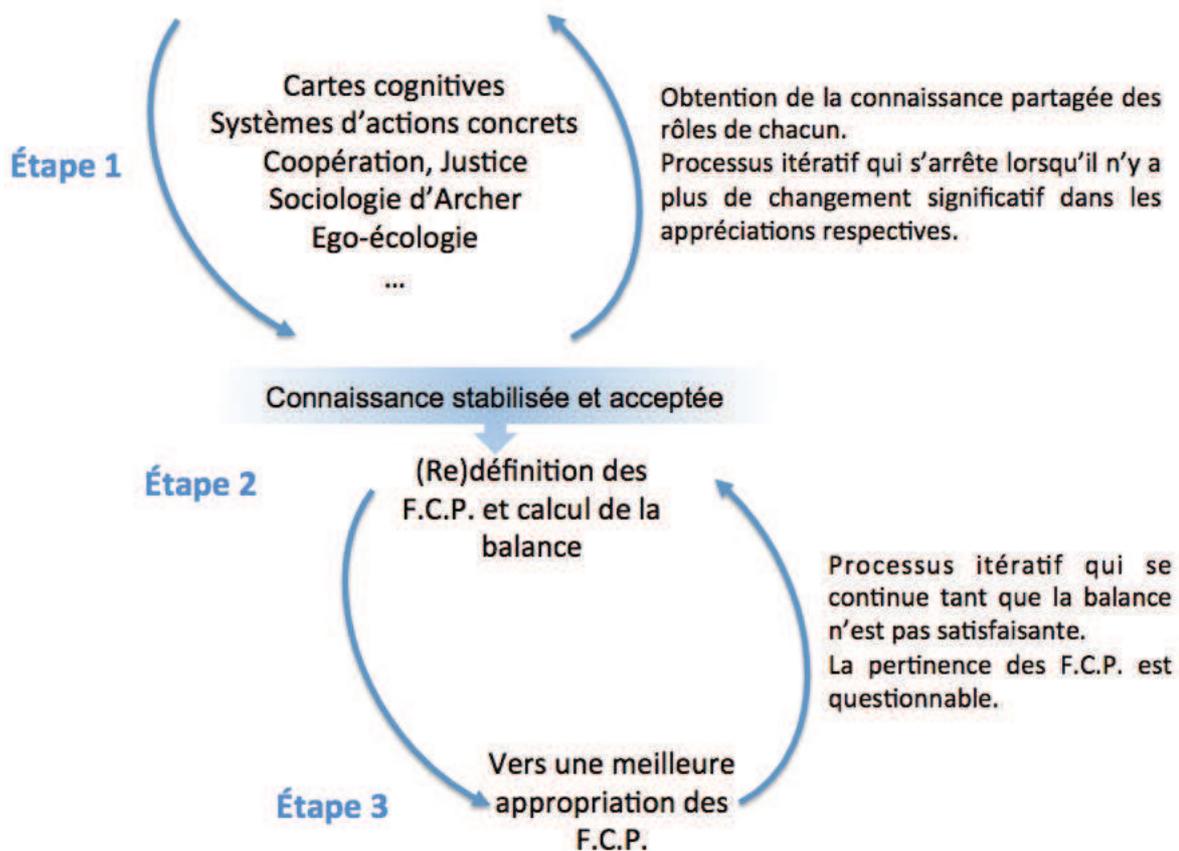


FIGURE 3.3 – les trois étapes de la démarche d'appropriation croisée

Soit, si on combine les deux figures précédentes, on obtient la figure suivante :

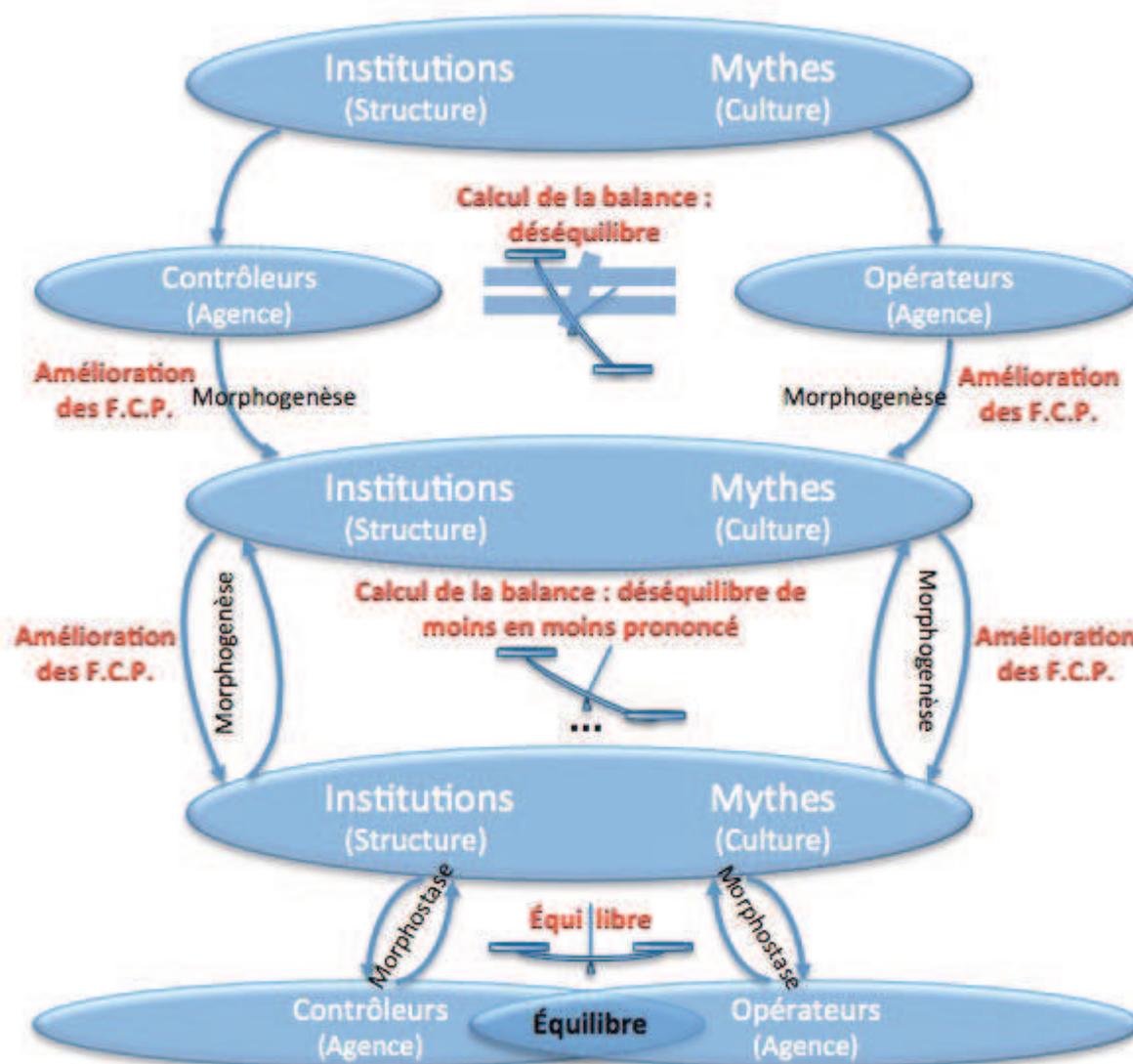


FIGURE 3.4 – Les phases de la démarche : suite de cycles étape 2-étape 3 se terminant dès qu'un certain équilibre est atteint.

On peut remarquer sur ces deux derniers schémas que les agences (celle des contrôleurs et celle des opérateurs) subissent deux modifications : d'une part elles se rapprochent l'une de l'autre par un mouvement de translation et d'autre part leur périmètre s'accroît de façon significative. Ce mouvement se fait de façon concomitante : plus les contrôleurs élargissent leurs compétences dans la direction de celles des opérateurs (accroissement du périmètre), plus ils sont aptes à les comprendre et

à se mettre à leur place (translation), en s'appropriant leur environnement. Ceci est bien entendu vrai également des opérateurs vers les contrôleurs. C'est ce qu'illustre le schéma suivant.

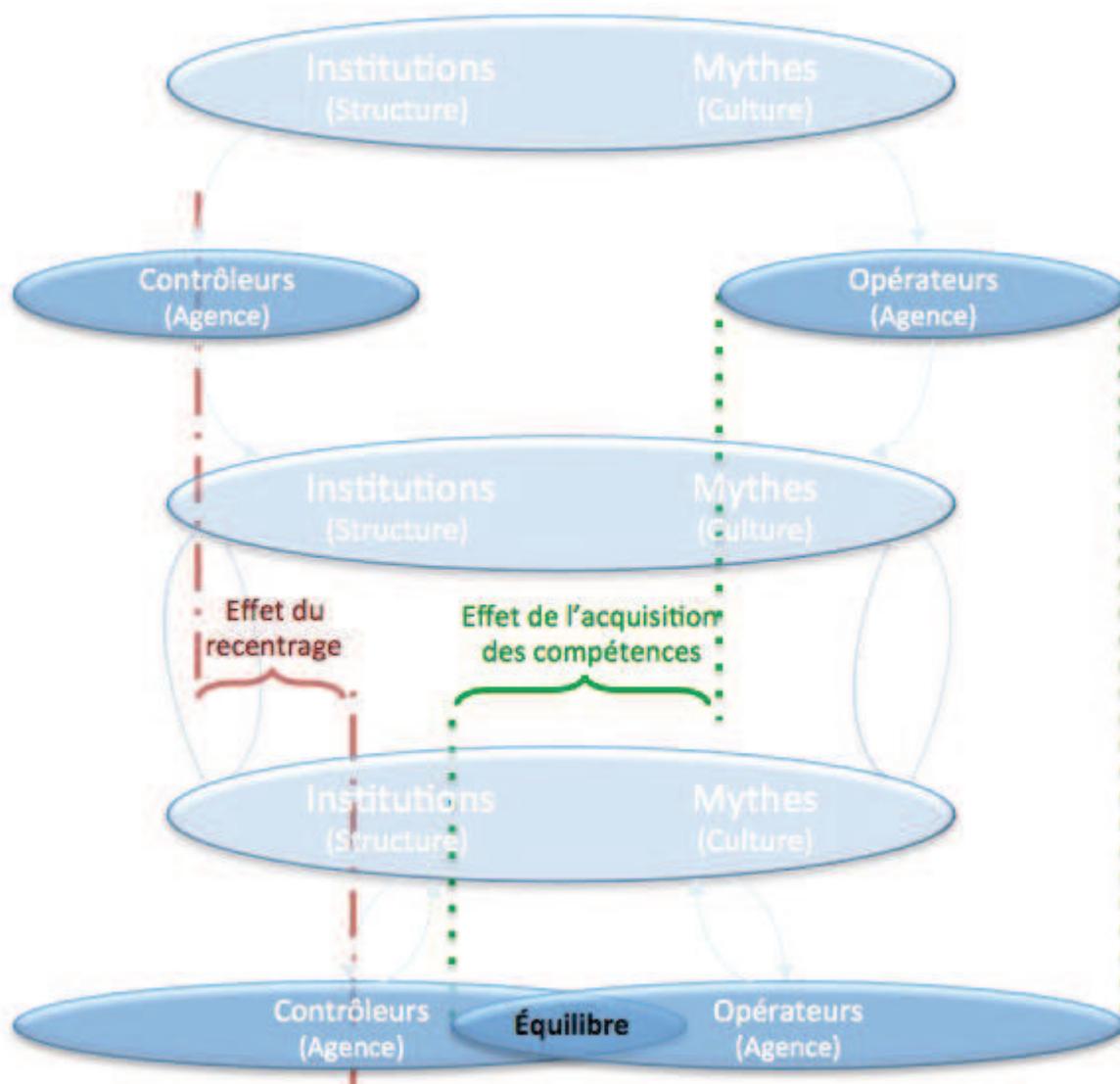


FIGURE 3.5 – Effets du recentrage et de l'acquisition de connaissances

Ce schéma présente des analogies avec les moyens d'aller vers une attitude de sagesse. Pour augmenter cette attitude, Weick propose, entre autres, de décaler le domaine et la taille de l'ignorance (WEICK, 2001 (1998), p. 370-371). On peut considérer que l'effet de l'appropriation croisée décale le domaine tandis que l'acquisition de compétences se rapporte à la taille de l'ignorance. . .

Nous l'avons vu (§ 3.1, p. 121 et suivantes), une « appropriation » réussie permet à l'entreprise de générer des capacités distinctives difficilement imitables et se trouve être un vecteur d'amélioration stratégique. Ainsi, mener une réflexion sur l'appropriation de leurs environnements par des agents opérationnels peut procurer à l'entreprise un avantage économique durable. Mais cette vision serait à modérer si l'appropriation croisée pouvait amener les opérateurs à tellement bien connaître les contrôles effectués qu'ils auraient la possibilité de les détourner.

Il y a deux effets dans cette démarche. L'effet lié à l'acquisition des compétences permettra aux contrôleurs de mieux connaître le métier des opérateurs et inversement. C'est peut-être cet effet qui permettra la principale contribution à l'établissement d'interactions respectueuses (cf. p. 136). Ils seront plus prêts à se faire confiance, car ils connaîtront mieux le métier de l'autre et auront un avis plus pertinent sur les sujets évoqués. Ce qui engendrera plus d'honnêteté : on est plus facilement dissimulateur face à des personnes qui ne connaissent pas le sujet évoqué. Toutes choses étant égales par ailleurs, ce nouveau type d'échanges, s'il est mis en place avec succès, donnera de la confiance aux individus eux-mêmes.

Le deuxième effet, le recentrage, permettra de décaler les centres d'intérêt des contrôleurs vers ceux des opérateurs et celui des opérateurs vers les contrôleurs. Dans leurs façons de penser les situations, les contrôleurs (resp. les opérateurs) deviendront un peu moins des contrôleurs (resp. des opérateurs) et un peu plus des opérateurs (resp. des contrôleurs). Si on reprend ce que sont les interrelations attentives (cf. p. 137), ces deux effets devant conduire le groupe des opérateurs et le groupe des contrôleurs

à partager une vision du système dans lequel ils sont. Ils se représenteront bien ce système (puisqu'ils le partageront), y contribueront (puisque c'est le leur), mais n'y seront pas forcément subordonnés. Cette subordination dépendra de la qualité des appropriations réalisées qui aura influé sur les structures de telle sorte que cette subordination devienne évidente.

Appropriation croisée et risque de collusion : une fausse bonne idée ?

La question est de savoir si la mise en place de la démarche que nous proposons peut augmenter le risque de fraude plutôt que de le diminuer. La question vaut d'être posée, car on peut imaginer qu'en tissant des liens très forts, un opérateur suborne un contrôleur pour réaliser une fraude qui les enrichirait mutuellement. Or, il ne suffirait probablement pas que l'opérateur puisse convaincre un seul contrôleur, mais plusieurs, ce qui complique singulièrement la tâche. Mais l'essentiel est ailleurs : l'opérateur ne fraude en général pas pour détourner de l'argent à son profit, mais au profit du portefeuille qu'il gère et de sa réputation. Il fraude, mais cela ne lui coûte pas d'argent et si la fraude est couronnée de succès, cela ne lui rapporte pas d'argent non plus⁹⁰. Comment, dans ces conditions, pourrait-il corrompre un ou plusieurs contrôleurs : il ne s'agit pas de frauder pour se partager un butin !

Pour Christensen, on se met en marge de la loi incidemment, parce qu'une fois, « juste cette fois-ci » on a traversé la ligne rouge (CHRISTENSEN, ALLWORTH et DILLON, 2012, p. 177-192), on a fait une action interdite. Si cette action a en général un faible coût marginal (ce n'est pas celle qui va mener en prison), elle ouvre la voie à d'autres « petites entorses », qui, au bout du compte, peuvent conduire à l'action frauduleuse. C'est un point tellement vrai pour Christensen que lui-même ne se sent pas à l'abri et dit rester attentif à ne pas franchir cette ligne, car « cela guette

90. Ce n'est pas tout à fait exact, le fraudeur prend le risque d'être condamné financièrement à indemniser le fonds si la fraude est découverte, et dans le cas contraire, peut gagner de l'argent plus tard par le biais de l'attribution de bonus ou d'un emploi mieux rémunéré grâce à son nouveau statut d'opérateur vedette

tout le monde ». Il cite certains fraudeurs célèbres, dont un camarade de promotion d'Harvard, Jeffrey Skilling qui a conduit Enron à la faillite. Il dit de lui que c'était quelqu'un de bien, mais qu'il s'est passé quelque chose dans sa vie qui lui a fait prendre le mauvais chemin (CHRISTENSEN, ALLWORTH et DILLON, 2012, p. 3). C'est également, nous dit-il, ce qui a poussé Nick Leeson aux actions ayant conduit à la faillite de la Barings : il a fait une petite erreur, a refusé de la reconnaître et a masqué la petite perte en franchissant la ligne. La perte s'est agrandie, et il a continué à la masquer. Il a ainsi caché une perte de *trading* de 1.3 milliard de dollars, causant la faillite de l'institution (CHRISTENSEN, ALLWORTH et DILLON, 2012, p. 187).

Notre propos n'est pas de dire que la démarche proposée dans cette thèse empêchera tout risque de fraude et on peut imaginer qu'un opérateur rémunère un contrôleur pour que ce dernier l'aide à frauder, ou vice-versa... Sans s'aventurer dans des cas aussi extrêmes, on peut aussi imaginer que d'autres affaires semblables au cas Kerviel continuent à se produire. Mais, et c'est notre hypothèse, moins fréquemment.

Mesure de l'écart d'appropriation

Dans le chapitre suivant, nous allons expliquer comment l'appropriation de leur environnement de gestion peut se mettre en place à la fois chez les opérateurs et chez les contrôleurs. Nous proposons ensuite un outil permettant une mesure de l'appropriation croisée (à l'aide de la balance appropriative) ainsi qu'une démarche permettant d'équilibrer la balance si le déséquilibre est trop important.

4.1 Appropriation croisée

Dans toute organisation où des opérationnels sont formellement contrôlés, on peut distinguer les trois groupes suivants : le manager, le contrôleur et le contrôlé. C'est en particulier le cas dans les entreprises ayant une activité de finance de marché qui font en général une part assez large au contrôle des risques, au sein duquel se trouvent, notamment, les instances chargées de contrôler les opérations et les positions prises par les opérateurs de marché (gérants et *traders*)⁹¹.

Nous proposons donc de distinguer trois points de vue : le point de vue du manager, qui sait quels contrôles il souhaite mettre en place ; le point de vue du contrôleur qui

⁹¹. Par la suite, lorsque nous parlerons uniquement de « contrôle », ce sera implicitement sur les opérations ou les positions. Il ne s'agira en aucun cas d'autres types de contrôles. De la même façon, le terme « risque » se rapportera au risque de fraude, que celle-ci ait un caractère intentionnel ou non.

sait ce qu'il contrôle et comment il le fait, et le point de vue de l'opérateur qui sait qu'il est contrôlé. Ces trois points de vue peuvent d'ailleurs être rapprochés des trois regards (rationnel, sociopolitique et psycho-cognitif) qu'il est nécessaire de mobiliser pour appréhender correctement l'appropriation (VAUJANY (DE), 2006a, p. 116). Ces trois perspectives doivent être mobilisées chez les managers, les opérateurs et les contrôleurs si on vise une appropriation, mais l'implication du manager va avoir un impact sur la capacité d'appropriation des parties prenantes.

4.1.1 Point de vue du manager

Celui-ci sait ce qui est en place en termes de contrôles. Il en connaît les forces et les faiblesses. Il sait aussi que le métier évoluant, la pertinence du contrôle doit être sans cesse réinterrogée.

Le manager sait qu'il a un risque différencié en fonction des opérateurs qui travaillent sous sa responsabilité : tel *trader* est moins averse au risque que tel autre, tel gérant est sur un marché plus volatil que tel autre, tel client de tel gérant est très exigeant et ne supportera pas le moindre faux pas... Même s'il connaît bien ses équipes, le manager peut ne pas avoir les ressources nécessaires à la mise en place d'un contrôle différencié : un tel contrôle coûte, car on mobilise des ressources pour mettre en place des choses supplémentaires. Ainsi que le remarque Ouchi, ce type de contrôle est par ailleurs délicat à mettre en place : cela peut être mal perçu, les personnes plus contrôlées que d'autres peuvent se demander pourquoi elles font l'objet d'autant d'attention et risquent d'adopter un comportement contre-productif⁹² (OUCHI, 1979, p. 841). Enfin, le manager peut considérer que tous ces efforts ne se justifient pas au regard du bénéfice espéré, car mettre en place un contrôle adapté à chacun revient à adapter le contrôle aux individus, or les individus sont des res-

92. « In general, the more obvious and explicit the measurement [of the control], the more noxious it is to employees and thus, the greater the cost to the organization of employing such methods. »

sources mobiles. La mobilité des collaborateurs étant relativement importante dans les entreprises, le coût d'une telle solution devient alors prohibitif. . .

Souvent, pour contourner cette difficulté et sans changer les contrôles effectués, le manager apporte une réponse organisationnelle (certains ordres⁹³ devront être passés par un tiers par exemple) ou augmente les contraintes de l'opérateur (il peut diminuer l'enveloppe de risques des opérateurs), restreignant ainsi ses possibilités d'action. Or, dans ces situations, les contrôles étant inchangés, le risque de fraude reste le même : l'opérateur a toujours la même possibilité de contourner le système qu'auparavant. Le risque de fraude étant le risque qu'un opérateur fasse des choses qu'il n'a pas le droit de faire, augmenter des contraintes de gestion diminue bien le risque financier tant que l'opérateur ne fraude pas, mais dès qu'il y a fraude, que les contraintes aient été resserrées change peu de choses. Autrement dit, si l'opérateur la possibilité technique de réaliser certaines opérations interdites sans que les contrôleurs s'en aperçoivent rapidement, lui interdire d'autres opérations n'aura que peu d'effets sur celles sur lesquelles il peut passer outre les contrôles. C'est d'ailleurs le constat que l'on peut dresser aujourd'hui : malgré tout ce qui a été mis en place en termes de contrôles dans ce contexte de choc lié à la crise financière et aux affaires de fraude, le coût de la fraude n'a pas diminué. Le montant des fraudes rendues publiques s'élève à plus de 20 milliards d'équivalents dollars entre 2008 et 2012 alors qu'il est de 40 milliards sur les 10 dernières années. . .

D'un point de vue rationnel, le manager sait qu'il n'est pas possible de supprimer totalement le risque de fraude. Il va donc probablement faire comme ses concurrents sur ce chapitre-là (isomorphisme institutionnel) et mettre en place les actions requises *a minima* (en particulier celles que demande le régulateur). S'il se produit une fraude, il sera responsable, mais peut-être pas coupable de négligence. En tant que prescripteur non utilisateur, le manager va peu mobiliser la perspective psycho-

93. On appelle *ordre* une intervention sur un marché. Il existe plusieurs types d'ordres dont les plus courants sont des ordres d'achat ou de vente.

cognitive, et il le fera d'autant moins qu'il pense ne pas pouvoir combattre ce risque : s'il est bien conscient du problème, il ne sait en revanche pas le résoudre (cf. p. 17).

Pour toutes ces raisons, le manager, même s'il le souhaite, n'a pas aujourd'hui les moyens de mettre en place des contrôles adaptés ; l'histoire a en tout cas prouvé que les contrôles existants sont peu efficaces pour contrer le risque de fraude. Il va donc principalement mobiliser la perspective rationnelle, ce qui va limiter les possibilités d'appropriation des outils de gestion de la part des parties prenantes. Notre démarche ne peut donc pleinement se mettre en place que si le manager y adhère. Ce point de vue est également très clairement exprimé par les spécialistes du contrôle qui ont été interviewés sur la pertinence de la démarche (cf. pp. 331 et suivantes) : pour eux, il faut un fort support de la hiérarchie pour mettre en place la démarche présentée dans cette thèse.

4.1.2 Point de vue du contrôleur

Celui-ci veille à ce que les contrôles⁹⁴ soient réalisés et interprétés. Il est à l'origine des actions correctives (directement ou par une information auprès des personnes intéressées) et pilote les améliorations du système de contrôle. En finance de marché, il est possible que les personnes chargées du contrôle soient, comme toutes personnes gravitant autour des opérateurs, tentées par le métier de la gestion ou du *trading*. Rappelons-nous que ces métiers tiennent du mythe et sont source de fantasmes, ce qui est une première bonne raison. La seconde est que si certains cursus forment à la gestion ou au *trading*, ils sont peu nombreux et ne débouchent en aucun cas sur le métier de *trader* ou de gérant, mais sur des métiers périphériques : assistant de gestion ou assistant-*trader*, contrôleur des risques, middle-officer. Or ces métiers

94. Le contrôle est pris ici comme une fonction. Dans ce propos il est indifférent que le contrôle soit effectué par le middle-office, les assistants de gestion, un département ad hoc ou un mélange de tout ceci.

sont l'antichambre de la gestion et du *trading* et un réservoir naturel de recrutement pour la gestion ou pour le *trading* (GODECHOT, 2005).

Les relations des contrôleurs vis-à-vis des opérateurs sont donc très complexes et ambiguës : les contrôleurs peuvent exercer un pouvoir coercitif sur des personnes dont ils peuvent dépendre pour réaliser un rêve, celui de rentrer dans le mythe en rejoignant le club très fermé des gérants et des *traders*. On trouve également un autre cas de figure : celui où le contrôleur éprouve de l'amertume et une certaine rancœur vis-à-vis des opérateurs. Amertume, car le contrôleur n'est justement pas du « bon côté » et rancœur parce que des rapports de force se sont installés entre contrôleurs et opérateurs et que ces rapports sont déséquilibrés en leur défaveur. La perspective sociopolitique peut donc s'avérer complexe à cerner, les jeux de pouvoir pouvant être radicalement différents d'un contrôleur à l'autre.

Le contrôleur sait également qu'il ne peut pas faire face à tout, qu'il n'a pas les moyens de faire un travail aussi soigné qu'il le souhaiterait et en éprouve une certaine amertume voire une réelle frustration. Ceci peut l'amener à considérer l'opérateur comme un problème, car c'est la source de sa frustration. Pour finir, le contrôleur sait qu'il agit *ex post* et qu'il est fréquemment amené à mettre des contrôles en place après que le problème soit découvert. Ceci est d'ailleurs amplifié par l'exigence de créativité auxquelles doivent répondre les opérateurs ; ils peuvent mettre en place des opérations nouvelles sans que les contrôles concernant ces nouveautés soient existants. Cela ajoute à la frustration du contrôleur et peut l'inciter à baisser les bras face à l'ampleur de la tâche. Après tout, sur ce point précis, le régulateur lui-même ne propose rien⁹⁵ (MÉRIC, 2011, p. 241)

95. « Dans l'appréhension des risques, à aucun moment ne s'opère l'anticipation de potentialités provenant de pratiques ou de processus internes qui ne se traduiront pas nécessairement par des pertes financières à court terme, mais par une exposition de la banque à des pertes majeures à plus long terme. Il s'agit là d'une catégorie de risques opérationnels non prise en compte par le régulateur, car difficile à mesurer ou à modéliser. » (MÉRIC, 2011, p. 241)

4.1.3 Point de vue des opérateurs de marché

Arrivé au sommet d'un édifice et objet d'un mythe, l'opérateur peut avoir du mal à admettre qu'il soit l'objet d'un contrôle. En ce cas, il l'admet d'autant moins bien que les personnes chargées des contrôles leur soient, d'une certaine façon, subordonnées : peu d'entre elles auront l'opportunité de devenir des « Êtres Surnaturels ». Pour ces deux raisons, ils dénigrent volontiers les contrôleurs en leur reprochant pêle-mêle d'appliquer des formules qu'ils ne maîtrisent pas toujours, d'être soumis à des règles qui souvent ne tiennent pas compte des subtilités du marché ou des contingences propres à leur activité, d'être procéduriers, de les gêner dans l'exercice de leur métier en adoptant une approche sans nuance, d'être incompetents. . . En bref, ils estiment que le contrôleur est au mieux un sous-gérant chargé de vérifier les risques *ex post* et au pire un nuisible. . . Les relations que l'opérateur entretient vis-à-vis du contrôleur sont donc là aussi, complexes et ambiguës, mais ici, l'ambiguïté se situe sur un autre plan : les opérateurs sont partagés entre leur méfiance envers les contrôleurs et le besoin d'entretenir de bons rapports avec eux, car, après tout, ils détiennent un certain pouvoir sur eux.

De même que précédemment, négliger la relation de l'opérateur au contrôleur est une erreur à ne pas commettre, et là encore il est clairement nécessaire de mobiliser les perspectives psycho-cognitive et sociopolitique en plus de la perspective rationnelle.

La description de ces rôles est volontairement stylisée. Cela étant dit, une lecture attentive des entretiens semi-directifs menés auprès des gérants dans le cadre de ce travail (cf. pp. 331 et suivantes) nous montre que si ces points ne sont pas tous présents en même temps, ils existent tous bel et bien. . . Par ailleurs, si les fraudes existent, elles ne sont pas la règle, et en général l'articulation entre managers, contrôleurs et opérateurs est relativement harmonieuse. En revanche, nier que les situations présentées plus haut puissent exister est une erreur et peut conduire à mal apprécier les risques et à s'exposer inconsidérément sans en être conscient. Rappelons que ce

risque, bien que peu probable, peut mettre en péril la société qui la subit. C'est arrivé et cela continuera si rien de nouveau n'est entrepris.

Depuis la crise financière et les scandales financiers qui l'ont émaillée, les opérateurs ne peuvent plus ne pas reconnaître une certaine utilité aux contrôleurs ; ils doivent faire des concessions et abandonner certaines de leurs prérogatives, mais il y a toutes les chances pour que, une fois la crise passée, les rapports redeviennent ceux qu'ils étaient avant la crise. C'est un comportement relevé par nombre d'auteurs qui se sont penchés sur les crises (BARBERIS et THALER, 2003 ; GALBRAITH, 1993, 2008 ; GERVAIS et ODEAN, 2001 ; KINDLEBERGER et ALIBER, 2005 ; LACOSTE, 2009 ; TUCKETT, 2011b ; TUCKETT et TAFFLER, 2003)...). Ils relèvent avec une belle unanimité que « les marchés n'ont pas de mémoire » et donc qu'on oublie — de plus en plus vite d'ailleurs, car les crises sont de plus en plus rapprochées — les moments de crises pour se jeter dans le moment présent. Il est donc nécessaire de mettre en place une solution pérenne qui subsistera une fois la crise passée. Cette solution doit rompre avec les habitudes — sans quoi rien ne changera et on reproduira les mêmes erreurs encore et encore — et impulser un changement en profondeur.

4.1.4 Présentation de la balance appropriative

Nous avons donc besoin de deux indicateurs qui vont nous permettre de synthétiser l'état de l'organisation concernant l'appropriation croisée : un concernant l'équilibre des appropriations et l'autre concernant la force de l'appropriation. Il ne sert à rien d'avoir une balance équilibrée si les appropriations sont très faibles. Autrement dit, dans un cas extrême (et théorique), s'il n'existe aucune appropriation croisée, si les contrôleurs et les opérateurs vivent chacun dans une tour d'ivoire différente, la balance est équilibrée, mais ses plateaux sont vides... En reprenant la figure de Vaujany (VAUJANY, 2007, p. 38) concernant la relation entre les praxis, l'avantage concurrentiel et la performance de l'organisation et en y faisant figurer

l'équilibre indispensable à une maîtrise de ces risques, nous voyons vers quoi nous amène un équilibre entre les deux appropriations : que la balance penche trop du côté des contrôleurs et l'entreprise aura trop dépensé dans son contrôle ; que la balance penche trop du côté des opérateurs et l'entreprise n'aura pas assez investi dans le contrôle. Il faut donc à la fois viser un certain équilibre de la balance et un certain degré d'appropriation. Outre le fait que la balance n'a que peu de sens avec une appropriation nulle ou réduite, il faut développer de la variété requise, comme on l'a vu dans le chapitre concernant le contrôle (p. 21), il faut donc que cette appropriation croisée soit substantielle. Weick utilise d'ailleurs cette même image de rééquilibrage avec la variété requise : pour réduire les coups durs, il est nécessaire de savoir dans quelle proportion la variété est déséquilibrée pour tenter de la rééquilibrer (« To reduce adversity, practitioners need to focus on ways in which variety is imbalanced and strive for greater balance. » (WEICK, 2009a, p. 164)).

Le degré d'appropriation indique la force de l'avantage concurrentiel (sur les axes « Faible AC »-« Fort AC » sur le graphique) et est représenté par la hauteur de la flèche de la balance. L'appropriation croisée, en permettant aux organisations d'être plus fiables, va permettre de générer un avantage sur les concurrents qui ne l'ont pas mise en place (sur le long terme, une entreprise fiable a moins de possibilités de rencontrer un cas de fraude qu'une concurrente moins fiable). En finance de marché, la fraude a un impact financier et fait porter un risque d'image lorsqu'elle est rendue publique. Ce qui fut le cas pour la Société Générale après que la fraude de Kerviel eût été découverte ; ce qui fut également le cas pour l'UBS après les cas répétés de fraudes de la part de ses traders (Adoboli en 2011, Goldstein en 1998).

Ainsi que le montre cette balance, plus le curseur penche vers les opérationnels, plus le risque de fraude est important. Si le curseur penche de l'autre côté, l'entreprise a mobilisé trop de moyens qui auraient pu être mieux employés ailleurs. . . Par ailleurs, tant que la flèche n'est pas visible, les appropriations sont trop faibles. Il faut donc à la fois rechercher l'équilibre pour limiter tant le risque de fraude que celui de

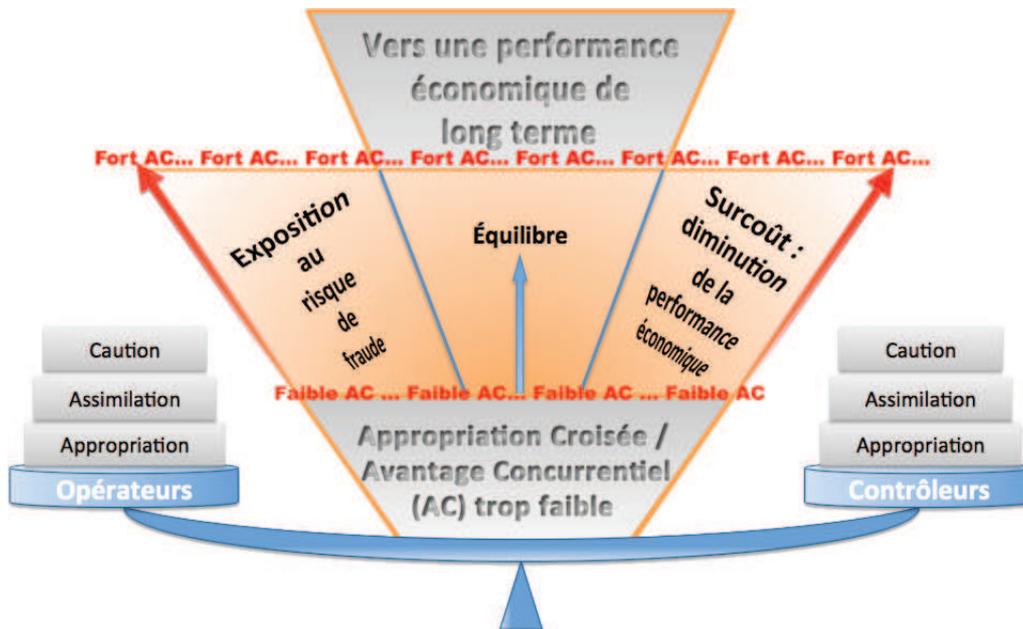


FIGURE 4.1 – **Balance appropriative** : relation entre valeurs technostratégiques, avantage concurrentiel et performance de l'organisation

mobiliser trop de moyens pour le combattre et un certain niveau d'appropriation pour générer un avantage compétitif durable. La conjonction de ces deux facteurs doit favoriser une performance économique de long terme.

4.2 Outils

Un exemple mettant en œuvre cette démarche (et donc les outils présentés dans cette partie) est mis en œuvre p. 192 et suivantes, mais avant de le détailler, nous présentons les outils que nous mobilisons.

4.2.1 Cartes cognitives

Avant de proposer d'intervenir dans une organisation, il est d'abord nécessaire de la comprendre, puis de s'assurer que tous les acteurs la comprennent également. Il

faut partager une juste vision du fonctionnement actuel explicite de l'organisation, celui qu'il est possible de lire dans les documents officiels de l'entreprise, mais également saisir la façon dont les individus se sont approprié leur environnement. Dans ces appropriations se trouvent peut-être des sources d'incompréhensions ou d'ambiguïtés qu'il faudra lever, cela permettra aux individus de mieux comprendre ce qui se passe autour d'eux. C'est par exemple ce que l'on peut noter dans l'entretien critique n°2 où il nous est dit que les opérateurs considèrent que les contrôleurs sont parfois à leur service (des « assistants de gestion évolués »), alors que les contrôleurs pensent qu'ils sont les garants de l'orthodoxie de la gestion financière. Mais dans ces appropriations se trouve aussi le terreau de la création de sens, et donc les directions qu'il faudra encourager dans notre perspective d'appropriation croisée pour se diriger vers une attitude de sagesse et de vigilance organisationnelle. Ces cartes montreront également les interactions entre les contrôleurs et les opérateurs ce qui donnera une indication sur la qualité de ces interactions : sont-elles formelles ? Qui est sollicité, qui apporte l'information et qui la donne ? Quels types d'informations sont échangées, quelle variété (au sens de Weick) mettent-elles en jeu ? . . . Tout ceci nous permettra d'évaluer la variété requise nécessaire à la mise en place d'un contrôle ainsi que le chemin à parcourir pour parvenir à des interactions respectueuses. Ce qui comme nous l'avons vu dans le chapitre concernant le contrôle (p. 21 et suivantes) est un moyen d'augmenter la fiabilité des organisations, autrement dit, de diminuer le risque de fraude.

Pour saisir tous ces aspects, nous proposons tout d'abord de mettre sous une forme graphique la représentation des environnements des individus tels qu'ils les perçoivent (RHODAIN et REIX, 1998, p. 5 ; AUDET et al., 2003, p. 11 ; BON-MICHEL, 2011, p. 336 ; WEICK et BOUGON, 2001 (1986), p. 308). Il s'agit d'établir des cartes cognitives de l'organisation. Ces cartes se créent en trois temps : 1) recueil des vues (subjectives) des acteurs concernant l'organisation et la place qui leur est assignée ; 2) recueil des vues (subjectives) de la place que l'acteur pense que les autres acteurs

lui assignent dans l'organisation (vue réflexive); et 3) confrontation collective des cartes et émergence d'une carte organisationnelle partagée.

Ces représentations sont traduites sous une forme graphique en utilisant les mêmes objets normalisés d'une carte à l'autre, car ces cartes étant présentées aux acteurs concernés, il faut qu'ils aient tous la même grille de lecture. Le second et le troisième point de la démarche de création de la carte cognitive permettront d'une part de converger vers une bonne représentation de l'organisation, mais également, par la mise en évidence des différences, de commencer à se faire une idée des jeux de pouvoir au sein de l'organisation (au sens de Crozier et Friedberg). Cette démarche est classique et est, par exemple, adoptée par Rhodain et Reix pour la mise en place de la méthode CORE (RHODAIN et REIX, 1998, p. 6-13).

La troisième étape est d'autant plus indispensable que le travail de création de cartes cognitives subit la loi de la « double herméneutique » : la personne qui effectue ce travail d'exploration interprète ce qui lui est dit et ce qui lui est dit est une auto-interprétation de ce que la personne interrogée pense. Cette vision est encore compliquée par le contexte dans lequel se situe la personne interviewée qui va conditionner son état d'esprit du moment et la mettre dans des dispositions particulières vis-à-vis de l'entretien. Ainsi, ce qu'elle dévoilera pourra être à chaque fois différent. Revoir une personne sera donc potentiellement riche d'une information supplémentaire. C'est ce que Cosette et Audet appellent la « contextualité » (AUDET et al., 2003, p. 39). Et enfin, les premiers entretiens peuvent se dérouler dans un climat de méfiance dans lequel la personne interviewée ne veut pas prendre de risque et donnera une information minimale ne sachant pas si et comment les autres membres joueront le jeu. Le fait de revoir ces premières personnes est une autre façon de refaire l'interview sans le dire, les apparences sont sauvées...

Ces cartes vont simplifier le monde pour le rendre accessible à tous, toute la difficulté étant de restituer ce qui est important *aux yeux des personnes interrogées*. C'est un

point extrêmement délicat, car les personnes qui établissent les cartes cognitives ne sont pas forcément très familières avec les environnements qu'elles sont chargées de décrire. Elles disposent en plus de leurs propres référentiels à l'aide desquels elles vont décoder, assimiler et retranscrire l'information qui leur est donnée. C'est pourquoi, pour limiter les contresens ou éviter de passer à côté d'une information importante, il est recommandé que les personnes établissant les cartes cognitives partagent les référentiels des personnes interrogées. Comme le dit Bourdieu, « La "compréhension" immédiate suppose une opération inconsciente de déchiffrement qui n'est parfaitement adéquate que dans le cas où la compétence qu'engage [...] l'un des agents ne fait qu'un avec la compétence qu'engage objectivement l'autre agent [...] » (BOURDIEU, 2000, p. 242). C'est d'autant plus important que, dans ce cas-là, la personne interviewée, sachant que ce qu'elle dit est compris, n'hésitera pas à rentrer dans des détails ou à se confier plus comme on peut le faire avec un interlocuteur qui vous comprend.

Ces cartes sont elles-mêmes le résultat d'un processus cyclique au cours duquel chaque partie prenante aura été interviewée avec, outre l'idée de dessiner ces cartes, celle de tenter de mieux comprendre les dynamiques sociales à l'œuvre. En particulier, grâce à l'approche morphogénétique d'Archer, de tenter de comprendre l'historique (proche au moins) des transformations des structures de l'organisation. Cela pourra nous permettre de mieux appréhender les dynamiques organisationnelles à l'œuvre et nous donnera des indications sur la part prise par les appropriations dans ces changements. Ces appropriations seront des chemins à encourager si elles vont dans le sens de notre démarche : comme ces changements ont été impulsés par les acteurs eux-mêmes (puisqu'issus de leurs appropriations), il ne devrait pas être trop difficile de les convaincre qu'ils ont eu raison et de les inciter à continuer leurs efforts...

L'établissement de ces cartes nous aura également permis de tenter de comprendre la façon dont l'individu se voit et voit les autres au sein de l'organisation. Ceci est

en particulier important pour saisir l'état des relations entre les contrôleurs et les opérateurs ce qui permettra d'estimer les efforts à faire pour arriver à des « interactions respectueuses » au sens de Weick. Nous proposons de mobiliser l'approche ego-écologique de Zavalloni qui, à l'aide de questions simples et récursives, permet d'approfondir les identités de groupe. Par exemple, les deux questions de départ à poser à un contrôleur seront : « Si vous pensez aux contrôleurs en termes de NOUS, que vous vient-il à l'esprit ? Par exemple : Nous les contrôleurs nous sommes. . . » et « Si vous pensez aux contrôleurs en termes de EUX, que vous vient-il à l'esprit ? Par exemple : Eux les contrôleurs ils sont. . . » (ZAVALLONI, 2007, p. 47). La deuxième série de questions portera sur les réponses apportées aux premières questions : « Lorsque vous décriviez NOUS (ou EUX) comme étant. . . , que vouliez-vous dire ? » puis « À qui (ou à quoi) pensiez-vous ? » Illustrons par un exemple imaginaire en prenant le cas d'un interview mené avec un contrôleur :

- Si vous pensez aux contrôleurs en termes de NOUS, que vous vient-il à l'esprit ?
Par exemple : Nous les contrôleurs nous sommes. . .
- Nous sommes précis, rigoureux, techniques. Nous n'avons pas suffisamment de moyens et nous sommes mal considérés.
- Si vous pensez aux contrôleurs en termes de EUX, que vous vient-il à l'esprit ?
Par exemple : Eux les contrôleurs ils sont. . .
- Ils sont souvent en conflit avec la gestion et ont du mal à se remettre en question.
- . . .

Il semble que le contrôleur en question s'assimile à un groupe de personnes ayant des qualités communes de précision de rigueur et de technicité. Mais il déplore manquer de moyens et de considération. Par ailleurs, ce contrôleur semble se distinguer

d'autres contrôleurs ayant des relations conflictuelles qu'il juge ne pas avoir et auxquels il reproche d'être trop sûrs d'eux. La deuxième série de questions permet d'explorer ces points :

- Lorsque vous décriviez NOUS comme étant précis, rigoureux, techniques, à qui ou à quoi pensiez-vous ?
- Il y a plusieurs types de personnes chez les contrôleurs, ceux qui réfléchissent aux contrôles eux-mêmes, aux données utilisées, aux variables. . . C'est à eux que je pensais.
- Lorsque vous décriviez EUX comme souvent en conflit avec la gestion, à qui ou à quoi pensiez-vous ?
- Certains contrôleurs n'arrivent pas à comprendre les contraintes des opérateurs et donc relèvent abruptement les dépassements dont ils font l'objet. Cela heurte les opérateurs et les relations se tendent très vite.
- ...

On distingue au moins deux groupes de contrôleurs, peut-être plus. Pour celui-ci, il existe des contrôleurs qui peuvent avoir « des comptes à régler » avec les opérateurs, la coopération requise par notre démarche risque de ne pas être aisée. En ayant d'autres interviews, on pourra peut-être se rendre compte qu'en réalité aucun contrôleur n'a d'animosité particulière envers les opérateurs, mais qu'ils font tous leur métier comme ils estiment que cela doit être fait. Peut-être même nous rendrons-nous compte que le groupe des contrôleurs auquel l'interviewé pris en exemple s'identifie souhaite devenir gérant et que c'est la raison pour laquelle il se montre si compréhensif à l'égard des opérateurs. Il faudra prendre en compte ces relations.

Enfin, les conversations internes d'Archer (ARCHER, 2003, 2012) pourront venir nous aider à comprendre quelles sont les personnes les plus favorables ou les plus résistantes au changement et pourquoi. Ce qui nous permettra de cibler les efforts

à faire en fonction des résistances anticipées. En effet, pour Archer, les individus se parlent à eux-mêmes (ont des « conversations internes ») selon quatre modalités différentes : à un moment donné (un individu change de modalités de conversation interne au cours de sa vie), ce sont soit des « réflexifs communicants », soit des « réflexifs autonomes », soit des « métaréflexifs », soit des « réflexifs fracturés ». Les « réflexifs communicants » privilégient la continuité, car elle sert leurs buts, ils sont favorables au *statu quo* et défavorables au changement. Les « réflexifs autonomes » sont guidés par les opportunités qu'ils peuvent déceler, ils seront donc favorables au changement si cela sert leurs buts. Les « métaréflexifs » sont les plus idéalistes, donc toujours les moins satisfaits du *modus vivendi* ; ils sont partisans du changement, car ils considèrent qu'il est synonyme de nouvelles possibilités qui pourraient les rapprocher de leurs buts. Les « réflexifs fracturés » ont perdu leurs repères, ne savent plus vraiment définir leurs buts et ne peuvent donc pas s'inscrire dans une logique d'opportunité. Tenter de savoir qui est *a priori* favorable ou méfiant vis-à-vis des changements que nous proposons devrait nous permettre de mieux guider cette démarche.

Une carte cognitive est « [...] est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier » (AUDET et al., 2003, p. 34). Une carte cognitive peut être également vue comme un ensemble d'informations reliées entre elles et permettant une appréhension des environnements au-delà de la perception immédiate des individus⁹⁶ (WEICK et BOUGON, 2001 (1986), p. 310). Créer une carte cognitive c'est donc aboutir à une représentation simplifiée et peut-être volontairement tronquée, de ce que qui est su (explicitement ou non), retranscrite pas un individu qui, en ayant interprété l'information, peut l'avoir dénaturée (AUDET et al., 2003, p. 31-

96. « In the most general sense, a map “is an aggregate of interrelated information” (O’Keefe and Nadel). Maps help people perceive large-scale environments beyond the range of immediate perception, they deal with phenomena that cannot be observed but rather must be explored »

45). . . Partant de cette définition assez peu directive, nous proposons un formalisme très simple qui permet de représenter des liens (flèches) entre des actions (rectangles de couleurs aux bords droits) réalisées par des individus occupant des fonctions (en colonne). En cas d'ambiguïté, les liens sont accompagnés d'explications (rectangles transparents aux bords arrondis). Ces liens sont pleins ou pointillés selon qu'ils représentent une relation synchrone ou non. Enfin, une carte représente au moins un processus de l'organisation, mais peut également en représenter plusieurs. Ces processus sont numérotés, symbolisés par un fond de carte grisé (il y a deux processus dans l'exemple ci-dessous : le « Contrôle de l'ordre » et la « Validation de V.L. »). Les actions sont également numérotées et portent comme numéro de référence celui du processus principal auquel elles sont rattachées.

Cet exemple porte la représentation d'un individu (opérateur ou contrôleur) concernant le processus création de l'ordre. Il s'agit de la première étape de la démarche, celle qui a comme but d'« avoir une connaissance subjective des processus de l'organisation et des rôles des parties prenantes » (cf. tableau 4.3 p. 191). Lorsque elle disposera de l'ensemble des cartes subjectives créées avec les contrôleurs et les opérateurs, l'organisation pourra en analyser les différences pour tenter de comprendre le système dans lequel se situent les individus.

Nous présentons la vision subjective d'un individu sur le processus de création d'un ordre passé par un gérant d'OPCVM, suivi du processus de validation de la valeur liquidative (en quelque sorte, le cours du portefeuille). Le gérant dispose d'un outil de tenue de position (1.1) (qui, pour simplifier, lui permet de savoir quels actifs il détient et à quels risques il est exposé). En fonction des informations fournies par cet outil (1.1) et des travaux du pôle recherche (1.2), il conduit son analyse de portefeuille. S'il veut passer un ordre, alors il doit le préparer (1.3) et le faire contrôler sous la responsabilité de personnes situées au contrôle des risques (1.4). Le contrôleur lui renvoie une information lui disant si l'ordre est conforme compte tenu des contraintes de gestion. Si l'ordre n'est pas conforme, le gérant peut le

modifier et on boucle ainsi entre (1.3) et (1.4) tant que l'ordre n'est pas conforme. Dès que l'ordre est validé par le contrôle, il peut être envoyé pour exécution (1.5). À ce moment-là il y a deux actions déclenchées : l'outil de tenue de position est modifié en conséquence et le middle-office est prévenu qu'il va devoir apparier⁹⁷ les ordres (3.5). Il se met donc en relation avec la contrepartie concernée par l'opération (3.7) et ils dialoguent tant qu'ils ne sont pas arrivés à une conclusion (boucle (3.5)-(3.7)). La conclusion est soit que l'ordre passé par le gérant est identique à celui que la contrepartie a réalisé, alors rien ne se passe de particulier, soit que l'ordre est différent et l'outil de tenue de position est modifié pour que le gérant soit averti du problème.

À la fin de la journée, alors que le processus décrit précédemment a pu être réalisé plusieurs fois, il faut calculer la nouvelle valeur liquidative (V.L.) du portefeuille. Ce calcul tient compte de l'ensemble des opérations réalisées, du nouvel ensemble des actifs détenus que l'on peut lire dans les données de l'outil de tenue de position (4.1). Le contrôle des risques va indiquer au gérant s'il peut ou non valider sa V.L. (4.2). Pour cela, il va lui-même calculer cette V.L. et demander à la comptabilité OPCVM de la calculer également (4.3). Le contrôle et la comptabilité dialoguent ensemble tant qu'ils ne sont pas arrivés à une conclusion. Si la conclusion est positive, alors le contrôle informe le gérant de la V.L. et lui demande s'il la valide. Dans le cas contraire, il informe le gérant de leur incapacité à se mettre d'accord sur une V.L. Ces dialogues continuent tant que le gérant ne valide pas la V.L.

Dans l'exemple, on peut s'apercevoir que deux actions font partie du processus n°3 (celles qui concernent les appariements des ordres de la part du middle-office et de la contrepartie). Ce processus complet est décrit dans une autre carte cognitive ; dans cette carte on en utilise certains objets.

97. S'assurer qu'un ordre passé par l'opérateur a bien une contrepartie dont les caractéristiques sont identiques, mais de sens inverse (un achat en face d'une vente ou inversement)

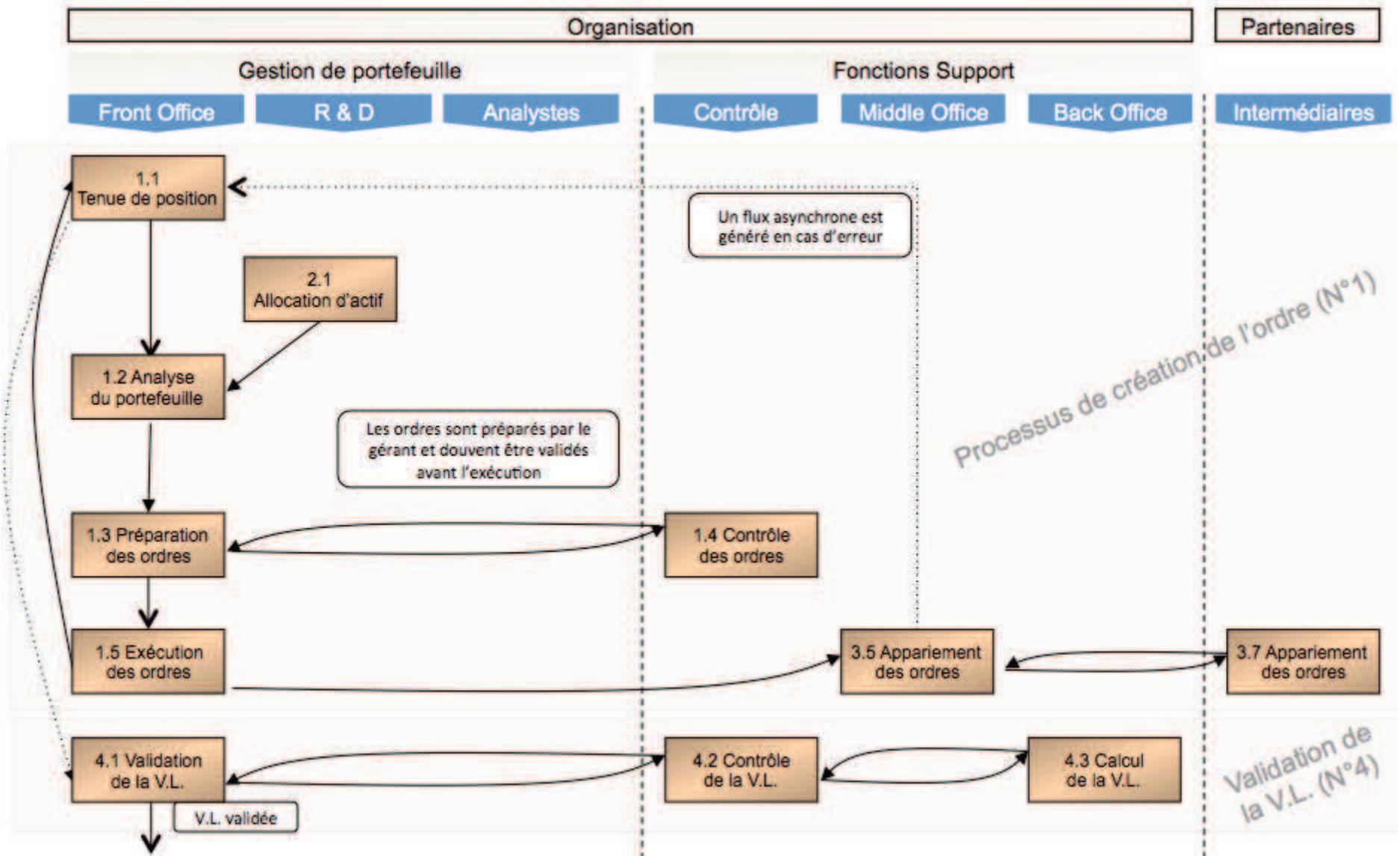


FIGURE 4.2 – Exemple de carte cognitive organisationnelle individuelle (construite avec un opérateur ou un contrôleur)

Le formalisme utilisé permet d'obtenir ce que Bougon et Weick appellent une carte causale⁹⁸ (WEICK et BOUGON, 2001 (1986), p. 311), il s'agit même plus précisément d'une « carte causale composite » dont la finalité est « [...] de représenter ce que le groupe pense, ce qu'il perçoit et comment il se définit lui-même » (WEICK et BOUGON, 2001 (1986), p. 314). Ce processus est un vecteur de création rétrospectif de sens, comme on pourrait le faire dire à Weick en reprenant son aphorisme : « Comment puis-je savoir ce que nous sommes avant d'avoir vu ce que nous pensons de la façon dont nous sommes organisés ? » Or, selon Weick, les significations de l'*enactment* sont préservées dans la mémoire organisationnelle (souvent sous la forme de cartes causales). Elles sont la source de la culture et de la stratégie dans le cas des organisations et sources de l'identité dans le cas des individus⁹⁹ (WEICK, 2001, p. 305). Ces cartes, en nous donnant les moyens d'explorer ce que pensent les individus, nous permettent un certain accès à l'intimité des contrôleurs et des opérateurs. Cela rend possible de tenter de comprendre l'organisation du point de vue des jeux de pouvoir, les interactions entre structures et cultures, les attentes et les réticences vis-à-vis de la démarche, la possibilité de développer des interactions respectueuses et de s'inscrire dans un cadre « juste ».

4.2.2 Facteurs critiques perçus (F.C.P.) et calcul des F.C.P.

L'aboutissement de la première étape de la démarche permet la constitution d'une liste de F.C.P. qui sont considérés comme pertinents pour la mesure de l'écart d'appropriation. Ils doivent être pensés comme résistants au temps, mais doivent être compris comme « biodégradables » au sens de Morin. C'est-à-dire qu'il faudrait éviter de reconduire tout ce processus à chaque fois qu'on souhaite calculer l'écart

98. « If we limit ourselves to mapping only causality relations [...] then we talk about a more specific form of cognitive map called a *cause map* »

99. « Meanings of enactment [...] are preserved as organizational memory. These meanings, often of the form of cause maps, are the source of culture and strategy in the case of organizations, and of identities [...] in case of individuals. »

d'appropriation (ils doivent résister au temps), mais dans le même temps, il faut être attentif aux changements et ne pas les considérer comme acquis, car ils peuvent perdre de la pertinence au cours du temps. On ne peut déterminer ces facteurs qu'après avoir réalisé les cartes, car comme on vient de le voir (p. 174), elles permettent de comprendre les appropriations en cours, d'évaluer la qualité des interactions ainsi que la variété requise nécessaire, ce qui va nous permettre, en fonction des forces et des faiblesses estimées de l'organisation sur ces points, de mettre en place des facteurs critiques perçus pertinents, c'est-à-dire de les créer et de construire leurs modalités d'évaluation (cf. p. 192 et suivantes).

Ces items peuvent aussi bien être des facteurs clés de succès, d'échec ou de risque. Vaujany regroupe ces facteurs clés en « facteurs critiques perçus » (F.C.P.)¹⁰⁰ (VAUJANY (DE), 2002b, p. 7), « critiques », car on estime que ces indicateurs sont nécessaires pour calculer cet écart d'appropriation, et « perçus », car on ne pourra jamais être sûrs que ces indicateurs sont les bons, mais nous jugeons, nous percevons néanmoins que ce sont les plus adaptés. Il y a dans ce terme de « perçu » une invitation à ne pas considérer ces facteurs comme justes et définitifs, une incitation à rester critiques à l'égard de ces facteurs, donc de la démarche. . .

Bien entendu, ces critères seront propres à chaque organisation, c'est pourquoi il n'est pas possible d'en établir une liste *a priori*. Ils pourront être quantitatifs (ratio nombre de lignes contrôlées / nombre de lignes en position par exemple) ou qualitatifs (ex. : niveau de connaissance du marché de la part des contrôleurs). À titre d'exemple, si les contrôleurs ont des notions plus ou moins vagues concernant les marchés financiers, on peut les former et évaluer régulièrement leurs connaissances avec des critères quantitatifs ou leur demander d'occuper un poste d'assistant *trader* ou d'assistant gérant une journée de temps en temps (critères qualitatifs). De la même façon, si on estime que l'opérateur est trop éloigné du contrôle et des contrô-

100. Vaujany définit ces facteurs comme les : « éléments (partie du système d'offre ou procédure organisationnelle) qui sont rapportés comme fondamentaux par une catégorie spécifique de parties prenantes pour la survie de l'organisation et son succès dans le long terme »

leurs, il peut être formé au métier de contrôleur pour être amené à mieux saisir leurs préoccupations.

Permettre aux opérateurs et aux contrôleurs de bien comprendre leurs métiers respectifs devrait les amener à mieux appréhender leur environnement et donc à mieux s'appropriier leur environnement. Mais si en plus on leur donne les moyens d'avoir un autre regard sur leur propre métier, un regard moins biaisé (par l'idée du mythe par exemple), moins conflictuel, les dynamiques d'appropriation seront plus vertueuses et la « souffrance » des opérateurs sera moins forte.

Une fois que ces indicateurs sont déterminés, il est nécessaire de savoir les placer sur les plateaux de la balance appropriative afin de savoir où on se situe en termes d'équilibre. Il est donc indispensable de pouvoir valuer et pondérer les F.C.P. Ces valeurs et leurs pondérations doivent être données empiriquement. Comme nous sommes en présence d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et que les valeurs qu'on peut donner doivent être cohérentes entre elles, il faut déterminer l'ensemble des valeurs possibles permettant de représenter l'intensité de la participation de l'indicateur à l'appropriation. Nous proposons trois variables : la « Qualité », la « Pondération » et le « Sens », chacune étant dotée d'une valeur à choisir au sein d'un ensemble restreint. Cela permet d'avoir un « rangement » plus juste même si c'est au détriment de la finesse. On peut par exemple avoir seulement deux valeurs (Oui/Non, ou Atteint/Non atteint... , Fort/Faible) ou trois (Fort/Moyen/Faible ou Appropriation/Assimilation/Caution). Ensuite, ces indicateurs n'ont pas tous le même poids, il faut en tenir compte également : qu'il y ait beaucoup d'erreurs de saisie dans l'outil de tenue de position n'est pas aussi important qu'un faible respect des procédures de passage d'ordre. Pour les mêmes raisons, nous proposons une échelle réduite de la pondération (Modéré/Essentiel ou Modéré/Important/Essentiel) avec une terminologie différente pour éviter les ambiguïtés (ne pas retenir « Faible/Fort » comme échelle de pondération si on a retenu « Faible/Fort » comme zones de valeurs). Enfin, comme ces facteurs peuvent jouer positivement ou négativement (facteurs clés

de succès ou facteurs clés d'échecs par exemple), il faut leur donner un sens. Là, l'échelle est simple, elle est à deux valeurs, nous proposons par exemple « + » quand le facteur joue positivement et « - » sinon.

Il reste un dernier point, celui qui va permettre d'obtenir un « score » d'appropriation en fonction des F.C.P. et des valeurs affectées à ces items. Il s'agit d'affecter une valeur numérique à un couple (« Qualité » ; « Pondération »). Nous calculons le « poids » du F.C.P. en multipliant la « Qualité » par la « Pondération » et nous obtenons le « Score » du F.C.P. en multipliant le « Poids » par le « Sens » (positif ou négatif).

Prenons par exemple (Appropriation/Assimilation/Caution) comme ensemble possible pour la « Qualité » et affectons ces qualités des valeurs (0/1/3). Prenons (Modéré/Important/Essentiel) comme ensemble possible pour la « Pondération » et attribuons les valeurs (1/2/3) à ces pondérations. Nous donnons une valeur nulle à la qualité « Caution » car elle n'est d'aucune utilité dans notre perspective. La qualité « Assimilation » se voit affecter la valeur 1, car c'est ce que nous attendons au minimum. Nous surpondérons la qualité d'appropriation afin de faire une différence nette entre ce qui est minimum et ce qui est recherché. C'est pourquoi nous allouons la valeur 3 à la qualité « Appropriation ».

Dans cet exemple, les couples possibles seront donc :

Qualité	Pondération	Poids
Caution	Modéré	0 x 1 = 0
Caution	Important	0 x 2 = 0
Caution	Essentiel	0 x 3 = 0
Assimilation	Modéré	1 x 1 = 1
Assimilation	Important	1 x 2 = 2
Assimilation	Essentiel	1 x 3 = 3
Appropriation	Modéré	3 x 1 = 3
Appropriation	Important	3 x 2 = 6
Appropriation	Essentiel	3 x 3 = 9

TABLE 4.1 – Calcul des poids possibles des F.C.P.

Nous obtenons la somme des scores pour une catégorie donnée (les opérateurs ou les contrôleurs) en sommant la valeur numérique obtenue pour chaque F.C.P. Le nombre de F.C.P. pouvant être différent selon les catégories, nous calculons un score « global » exprimé en pourcentage de l'amplitude, afin de pouvoir comparer les catégories. À titre d'illustration, en reprenant la méthode de calcul ci-dessus et en l'appliquant à un exemple de 5 F.C.P., nous obtenons le calcul suivant :

F.C.P.	Qualité	Pondération	Poids	Sens	Score	Min	Max
F.C.P. 1	Caution	Modéré	0 x 1 = 0	+	0	0	3
F.C.P. 2	Caution	Important	0 x 2 = 0	-	0	-6	0
F.C.P. 3	Appropriation	Important	3 x 2 = 6	+	6	0	6
F.C.P. 4	Appropriation	Essentiel	3 x 3 = 9	+	9	0	9
F.C.P. 5	Assimilation	Important	1 x 2 = 2	+	2	0	6
Sommes :					15	-6	24
Amplitude : $\sum Max - \sum Min = 24 + 6 = 30$							
Score global = $(\sum Score - \sum Min)/Amplitude = (15 + 6)/30 = 70\%$							

TABLE 4.2 – Exemple de calcul de score global

4.3 Mise en œuvre du calcul de l'écart d'appropriation

Dans cette deuxième étape de la démarche, il s'agit d'apprécier qualitativement l'appropriation de leurs métiers respectifs par les contrôleurs et les contrôlés. Il s'agit donc de mesurer la qualité de l'appropriation de l'opérateur sur l'activité du contrôleur et réciproquement. Cette appropriation croisée favorisera l'appropriation personnelle, car chacun aura à cœur de toujours mieux maîtriser son propre environnement que celui dont ce n'est pas l'activité principale (le contrôleur souhaitera toujours garder une longueur d'avance sur le contrôle et inversement). Cela dit, rien n'empêche (au contraire même) de favoriser explicitement l'appropriation de chacun sur son environnement et de le prévoir dans les F.C.P. qui auront été retenus.

4.3.1 Mesurer le degré d'appropriation de son environnement par chaque opérateur

Il s'agit de situer chaque opérateur dans une praxis au sens défini par Vaujany (VAUJANY, 2008b). Cela permettra de connaître le rapport qu'entretient chacun avec les outils dont il dispose pour exercer son métier. En d'autres termes, soit il n'utilise pas ou peu les outils, objets des F.C.P., parce qu'ils ne lui sont d'aucun secours — ils sont probablement là pour des raisons autres que purement opérationnelles (qualité caution) soit il utilise ces outils comme cela a été prescrit, mais sans aller au-delà (qualité d'assimilation), soit il en exploite bien l'équivocité et est capable d'aménager l'outil afin qu'il serve mieux ses fins (qualité d'appropriation) (cf. p. 131).

Nous avons vu que dans une perspective stratégique, le manager a tout intérêt à ce que l'équivocité soit exploitée et ouvre des espaces supplémentaires aux individus puis à l'organisation. L'idée implicite est que l'intérêt du manager et celui de l'utilisateur sont convergents. Autrement dit, si l'utilisateur aménage l'outil pour son profit dans les limites de son activité professionnelle (afin d'effectuer ses tâches plus simplement, plus rapidement, plus sûrement, voire de simplement les rendre possibles) alors l'entreprise en tire également parti. Malheureusement, il peut arriver que l'utilisateur détourne l'outil à des fins moins avouables. C'est en particulier ce qui arrive lorsque l'opérateur souhaite faire des opérations ou tenir des positions non autorisées. En ce cas, s'il veut pouvoir le faire en toute impunité, il doit savoir où se situe la faille qui lui permettra de le faire., cette faille pouvant être technique, organisationnelle, humaine...

Ainsi, pour que cette mesure soit complète, on doit évaluer aussi bien la relation de l'opérateur avec les outils utilisés dans le cadre de son activité, que le degré de connaissance que l'opérateur a des organes de contrôle et des individus qui réalisent ces contrôles. On va donc mesurer les appropriations de l'opérateur concernant son environnement de gestion ou de *trading* (son métier et celui du contrôleur) tout en

cherchant à bien comprendre l'état des relations entre les opérateurs et les contrôleurs du point de vue de l'opérateur.

4.3.2 Mesurer le degré d'appropriation du contrôle par les contrôleurs

Ici, on pourrait penser qu'il n'est pas nécessaire de considérer les contrôleurs un à un, car ce qui compte c'est la façon dont le contrôle est effectué et compris dans son ensemble. On peut regarder globalement quels sont les contrôles et comment ils sont faits afin de s'assurer que les contrôles prévus sont présents et couvrent bien le périmètre choisi. Mais mieux que cela, il faut également que la possibilité de fraude soit intégrée et gérée. C'est-à-dire que de façon autonome — sans directive particulière, par exemple « en discutant » comme le dit Weick (SUTCLIFFE, WEICK et OBSTFELD, 2009 (2005) ; WEICK, 2001 (1984)[a], 2009 (2006))— le contrôle en tant qu'entité puisse mener des actions visant à questionner la pertinence des contrôles effectués pour limiter le risque de fraude.

Cela passe par deux prérequis : (1) que les contrôleurs connaissent parfaitement leur environnement, car ils se les sont appropriés et (2) que les contrôleurs maîtrisent les métiers des personnes qu'ils sont chargés de contrôler. Ces deux points sont des vues théoriques probablement inatteignables : s'approprier complètement un environnement n'est possible que s'il est composé d'outils relativement univoques, ce qui n'est pas le cas en finance de marché (et c'est heureux, car les marchés financiers évoluent constamment et rapidement et l'organisation s'épuiserait à changer d'outils à chaque nouveauté). Comme les outils présentent une forte flexibilité interprétative (ORLIKOWSKI, 1992), alors les usages qui émergent de leur utilisation ne peuvent pas être tous imaginés, « par définition » serait-on presque tenté de rajouter. . . Pour ce qui est du second prérequis, on ne peut pas prétendre durablement maîtriser deux métiers en n'en exerçant qu'un seul. Être contrôleur n'est pas être gérant ou *trader*.

Quand bien même un ex-gérant ou un ex-*trader* deviendrait contrôleur à son tour, après quelques années, son métier d'origine évoluant, il ne le maîtriserait plus.

Ceci étant dit, ce n'est pas parce que les prérequis semblent irréalistes qu'il ne faut pas tenter de s'en rapprocher. L'environnement des opérateurs étant équivoque, ce sont eux qui les font évoluer. Bien les connaître revient donc à rester proche des opérateurs, à savoir comment ils travaillent et comment ils évoluent afin de disposer d'un système de contrôle pertinent. Les deux prérequis se rejoignent donc.

En réalité, on voit qu'il n'est pas possible de considérer le contrôle comme une entité, comme un bloc isolé. Il est nécessaire de considérer un à un les individus qui sont chargés du contrôle sous peine de quoi le contrôle — en tant qu'entité — n'aura pas cette proximité avec les opérateurs. Ce qui nous intéresse donc ici, c'est également les relations interpersonnelles entre les groupes d'individus.

Comme pour la partie précédente, il est nécessaire de mesurer les appropriations du contrôleur concernant son environnement de travail (son métier et celui de l'opérateur) tout en cherchant à bien comprendre l'état des relations entre les contrôleurs et les opérateurs du point de vue du contrôleur.

Karfoul et Lamarque proposent de mesurer l'efficacité d'un système de contrôle interne (au sein duquel se trouve le contrôle opérationnel). Ils proposent de baser cette mesure sur 4 dimensions : « [...] l'indépendance, la compétence, l'engagement et l'interaction des uns avec les autres. Ces dimensions sont à la base de la construction d'un score d'efficacité [d'un système de contrôle interne] » (KARFOUL et LAMARQUE, 2011, p. 369,371). Notre démarche s'inscrit pleinement dans ces préconisations, même si nous la complétons avec Weick en disant que cette compétence doit être mutuelle et en insistant sur la réciprocité des engagements et des interactions, ce qui pourrait conduire les organisations à une attitude sage et vigilante.

La démarche est synthétisée dans le tableau suivant :

4.4 - Mise en œuvre du calcul de l'écart d'appropriation

Buts	Principes	Opérationnalisation
Avoir une connaissance subjective des processus de l'organisation et des rôles des parties prenantes	Création de cartes cognitives ¹⁰¹ Se mettre à la place des parties prenantes pour comprendre leur environnement (AUDET et al., 2003). Il s'agit bien d'adopter une attitude extérieure au sujet, mais la carte cognitive sera d'autant plus valide que le chercheur partagera le référentiel du sujet ¹⁰² (AUDET et al., 2003, p. 37).	Entretiens semi-directifs effectués par une personne partageant la même « culture métier » Création d'une carte par individu (contrôleurs et opérateurs)
Connaître le système complexe dans lequel se situent les individus	Éclairage selon les systèmes d'action concrets et les jeux de pouvoir (CROZIER et FRIEDBERG, 1992 ; FRIEDBERG, 1997) et la coopération (ALTER, 2010 ; BERNOUX, 2010 ; CAILLÉ, 2009) Éclairage selon l'approche morphogénétique (ARCHER, 1995a), les conversations internes (ARCHER, 2003) et l'ego-écologie (ZAVALLONI, 2007)	Analyse des différences Analyse de la relation entre structure et actions ainsi que des dynamiques collectives et personnelles à l'œuvre.
Vérifier la cohérence globale et établir des cartes cognitives validées	Il s'agira de bien prendre en compte les relations contrôleurs/opérateurs Les cartes cognitives sont basées sur une conscience discursive au sens de Giddens, elles risquent donc de ne refléter qu'imparfaitement la réalité.	Lecture superposée et interprétative des résultats précédents avec le manager et (dans un autre temps) avec les parties prenantes.
Mettre en place les F.C.P.	Diriger l'organisation vers une attitude de sagesse et de vigilance au sens de Weick. En bref, prôner des attitudes différentes : échanger plus activement et différemment (ALTER, 2010 ; CAILLÉ, 2009 ; WEICK, 2001, 2009b) dans le respect d'un monde équitable (RAWLS, 2008 ; SEN, 2009)	Établir les F.C.P. avec les parties prenantes à partir des cartes cognitives validées et de tout ce qu'on a appris lors de ce processus
Évaluer l'écart d'appropriation	Mise en place des paramètres de la balance appropriative, puis calcul initial de la balance	Mettre en œuvre les F.C.P. définis à l'étape précédente
Favoriser les appropriations	Faire porter les efforts sur le coté le plus faible de la balance (WEICK, 2009a)	À partir des contributions respectives précédentes

TABLE 4.3 – Évaluation de l'écart d'appropriation

101. « Une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier » (AUDET et al., 2003, p. 34)

4.4 Évaluation de l'écart d'appropriation

Nous présentons ici des F.C.P. qui proviennent de deux sources. Ils sont d'une part issus de notre expérience personnelle concernant cet environnement depuis 1994 (en tant qu'informaticien jusqu'en 1999, puis gérant jusqu'en 2005 et consultant en organisation auprès de sociétés ayant une activité de finance de marché depuis 2007). Ils résultent d'autre part des enseignements que nous avons pu tirer des deux séries d'entretiens que nous avons conduits auprès d'opérateurs et de gestionnaires des risques. Pour illustrer la façon dont l'écart d'appropriation peut se calculer, nous proposons l'exemple suivant, dans lequel les opérateurs sont des gérants de portefeuilles d'une société de gestion pour compte de tiers et les contrôleurs, les individus chargés du contrôle des risques opérationnels. Cette étape intervient donc après que nous ayons établi les cartes cognitives présentant les interrelations entre les contrôleurs et les opérateurs. Les F.C.P. que nous présentons sont choisis sur la base de ce travail. Compte tenu des caractères qu'ils traitent, assez généralement répandus dans l'industrie de la finance de marché et moyennant quelques aménagements, ces F.C.P. pourront probablement être retenus dans de nombreuses organisations souhaitant mettre en œuvre cette démarche.

Nous avons défini ces F.C.P. en fonction de critères très simples : il fallait promouvoir les actions conjointes qui permettaient une amélioration du contrôle par le biais d'interactions entre contrôleurs et opérateurs. Il fallait également que les appropriations préconisées permettent aux contrôleurs et aux opérateurs de se rencontrer dans des cadres inhabituels afin de rompre, lorsqu'elles sont mauvaises, les habitudes prises et de modifier les regards qu'ils portent à la fois les uns sur les autres, mais également sur eux-mêmes. Ceci devant créer des interactions respectueuses, ferment d'interrelations attentives (Weick, cf. p. 148).

102. « [...] le langage utilisé et la logique mise en évidence [devraient] être ceux du sujet ». « [...] les propos énoncés au cours de l'activité de schématisation sont ceux d'un sujet qui s'exprime en langage naturel »

Les F.C.P. sont de deux types :

1. ceux qui contribuent à l'acquisition d'un avantage concurrentiel lié à l'appropriation de l'environnement propre des parties prenantes. Il est par exemple nécessaire qu'un gérant connaisse suffisamment bien son outil de tenue de positions pour pouvoir y rentrer des positions non prévues initialement. Compte tenu de l'importance des outils qui seront source de F.C.P., ils doivent également faire l'objet d'une certaine appropriation de la part de l'« autre partie » afin de faciliter les échanges et le dialogue ;
2. ceux qui ont pour vocation essentielle à réduire le risque de fraude en réduisant la distance existante entre opérateurs et contrôleurs et en diminuant la souffrance des opérateurs, conduisant ainsi à des interactions respectueuses et des interrelations attentives (au sens de Weick).

Facteurs critiques perçus concernant les opérateurs

Utilisation des outils de saisie

La saisie des informations concernant les opérations de marché incombe aux gérants. La justesse de ces informations est essentielle à l'ensemble de l'organisation : elle permet non seulement aux gérants de connaître leurs positions, mais également au *middle-office* de réconcilier les ordres avec les contreparties et aux contrôleurs de vérifier que tout est fait dans le respect des contraintes (légales ou autres). Compte tenu de leur importance sur toute la chaîne, savoir utiliser de tels outils n'est pas suffisant, il faut également savoir ce qui se passe lorsqu'une donnée est manquante ou erronée, quelles sont les actions correctives qu'il convient de mener.

Ceci a des impacts sur la possibilité même de l'opération envisagée : si un opérateur souhaite traiter sur une valeur qui n'est pas référencée dans les systèmes, il ne pourra pas renseigner l'opération, et au vu des conséquences, il ne doit pas traiter avant que

la valeur soit créée. Si ce n'est en général pas un souci pour les valeurs que les outils peuvent déjà recevoir (une action à droit de vote simple, une obligation *in fine* à taux fixe par exemple) cela l'est pour un titre qu'il est impossible de créer parce que l'outil de gestion ne le permet pas. Mais ne pas pouvoir traiter sur un type de valeur donné peut constituer un handicap pour la performance de l'opérateur, car cela limite ses opérations une catégorie d'actifs. Bien connaître l'outil, ses possibilités, les outils qui en dépendent... permet dans ce cas de proposer une solution de saisie, qui sera temporaire ou non, mais qui permettra à l'ensemble de continuer à bien fonctionner en offrant la possibilité à l'opérateur de passer son opération. Mal maîtriser ces outils ou ignorer les conséquences d'un usage approximatif est un facteur de risque opérationnel.

Au regard de l'importance que revêt la maîtrise de ces outils et de la possibilité d'avantage concurrentiel que son appropriation permet, la **Pondération** de ce F.C.P. est « Essentiel ». Son **Sens** est positif (« + »), car l'appropriation des outils de saisie joue positivement sur la performance de l'entreprise (comme toutes les appropriations dès qu'elles sont suffisamment poussées pour dépasser la qualité d'assimilation) ainsi que sur les appropriations croisées.

On mesurera la **Qualité** de ce F.C.P. par des entretiens que l'on croisera avec le nombre et la typologie des erreurs de saisie. Peu d'erreurs et des critiques constructives sur l'évolution des outils conduiront à une appréciation « Appropriation » alors que beaucoup d'erreurs et des avis critiques peu motivés conduiront à une appréciation « Caution ».

Cette tâche est en général mal faite par les opérateurs qui considèrent que leur valeur ajoutée ne se situe pas dans les opérations de saisie, mais dans les opérations de marché. Les trois regards de l'appropriation sont mobilisés : rationnellement ils doivent savoir ce que l'outil leur permet (ou non) de faire. D'un point de vue sociopolitique il est important de leur demander de ne pas faire porter sur autrui les

conséquences d'une saisie approximative. Demander aux opérateurs d'effectuer des tâches « normales » contribuera à les faire se sentir plus normaux. Enfin, d'un point de vue psycho-cognitif, cela leur permettra plus facilement de proposer des solutions de contournement au cas où ils se retrouveront face à un actif qui ne peut être saisi dans leur outil et de concevoir non plus l'outil comme un ensemble contraignant, mais comme un dispositif évolué et performant.

Utilisation des outils de contraintes

Les gérants sont soumis à des contraintes de différentes natures : les contraintes réglementaires, les contraintes propres aux fonds sous gestion, les contraintes spécifiques liées à des indicateurs de risques (comme la *tracking-error*¹⁰³)... Avant de faire une opération, l'opérateur doit s'assurer que ce qu'il fera ne causera pas de dépassement. Il doit donc bien connaître les contraintes auxquelles il est soumis, mais plus que cela, il doit savoir comment elles sont calculées et maîtriser les variables qui rentrent dans ces calculs, ce qui n'est pas toujours très simple. Prenons un exemple : un portefeuille donné, composé uniquement d'actions, n'a pas le droit de détenir une « ligne » pour plus de 10% de son actif total, le jour J il peut acheter de l'action TOTAL pour par exemple 9.5% de son actif total. Le lendemain, sans qu'il soit intervenu, par le biais d'un mouvement de marché (une hausse du cours de l'action) ou par un mouvement sur son passif (une dé-collecte de plus de 5%), cette ligne peut représenter une fraction de l'actif supérieure à la limite autorisée...

L'outil de gestion des contraintes qui est installé ne gère que les contraintes *ex post*, c'est-à-dire qu'il ne permet pas de savoir si les limites seront dépassées avant que l'opération ait eu lieu, pour cette raison, on tolère que le gérant dépasse certaines limites sur une journée à condition que tout soit rentré dans l'ordre le lendemain. Mais ces allers-retours entre le contrôle et la gestion coûtent en ressources à l'organi-

103. Peut se représenter comme une somme des écarts (en valeur absolue) entre la performance du portefeuille et celle de son indice de référence. Plus cette valeur est importante, moins la gestion a été fidèle à son objectif et plus le risque pris par rapport à cet objectif a été important.

sation et en performance aux fonds (il faut faire des opérations supplémentaires pour ne plus dépasser les seuils autorisés). On demande donc aux gérants de parfaitement comprendre l'outil de gestion des contraintes (ses limites, ses possibilités...) afin de savoir sur quelles contraintes les gérants doivent être vigilants et éventuellement de développer leurs propres utilitaires venant palier aux insuffisances de l'outil de gestion des contraintes. S'ils se sont bien approprié leurs outils de gestion, ils peuvent également contribuer à l'amélioration de l'ensemble.

Si, par exemple, l'outil calcule incorrectement les ratios parce qu'il ne prend pas en compte les souscriptions/rachats prévisionnels, alors, les gérants doivent le savoir (sinon ils s'exposent au mieux à générer régulièrement de la *tracking error*, au pire à avoir des dépassements réguliers) et doivent mettre au point une solution de contournement (sans quoi ces risques, bien que sus, ne pourront pas être évités). Lorsque la solution apparaît satisfaisante, ils la communiquent aux contrôleurs afin qu'ils en demandent la prise en compte dans l'outil de gestion des contraintes.

La maîtrise des contraintes et de leur calcul est essentielle pour tout gérant, cela fait partie de leur métier. En revanche, l'appropriation des outils de vérification ne leur est pas essentielle, car c'est un outil du contrôle et non de la gestion. Il faut néanmoins un certain niveau de connaissance sur ces outils pour éviter les dépassements des contraintes qu'ils ne prennent pas en charge. Mal maîtriser ces outils ou les ignorer en estimant que la vérification des contraintes incombe aux contrôleurs est à la fois un facteur de coût et une façon de se décharger d'une responsabilité : celle de ne pas faire d'opérations qui peuvent amener des dépassements de limites. Au-delà de ceci, l'appropriation est néanmoins importante, car cela permet d'être plus rapidement performant sur les contrôles.

La **Pondération** de ce F.C.P. est donc « Essentiel ». Son **Sens** est positif (« + »), car cette appropriation joue positivement sur la performance de l'entreprise et sur les appropriations croisées. On mesurera la **Qualité** de ce F.C.P. par des entretiens que

l'on croiera avec le nombre et la typologie des erreurs de dépassement des limites. Peu d'erreurs et des critiques constructives sur l'évolution des outils conduiront à une appréciation « Appropriation » alors que beaucoup d'erreurs et des avis critiques peu motivés conduiront à une appréciation « Caution ».

La perspective rationnelle est mobilisée de façon claire : le respect des limites est une constituante du métier des opérateurs. Les perspectives sociopolitique et psychocognitive sont mêlées, car demander aux opérateurs de développer des utilitaires puis de les passer au contrôle des risques mobilise ces deux regards : non seulement cela rapproche les opérateurs des contrôleurs, car ils se mettent en partie à leur place en les aidant à améliorer les contrôles, mais cela les conduit également à considérer les contrôleurs comme des partenaires. En effet, si l'opérateur développe un outil qui sera repris par le contrôle, c'est qu'il en a lui-même besoin. Il souhaite que ce soit un contrôle pérennisé parce que cela l'aide dans son activité, c'est pourquoi il transmet ce qu'il a réalisé au contrôle des risques...

Utilisation des outils de calcul

Dans cette société de gestion, le gérant a un grand besoin de calculs. Il doit calculer les expositions à ses différents risques (de marché et de liquidité en particulier), la valeur liquidative de ses portefeuilles à des fins de validation et les prix des actifs OTC (*Over The Counter*, de gré à gré, non-côtés sur un marché réglementé). Le service d'ingénierie financière développe et fournit régulièrement des bibliothèques de calcul que les gérants utilisent. Ils doivent donc connaître les fonctions ainsi que les conditions et les limites de leur utilisation. De même que pour les outils de saisie, ils doivent savoir par qui ces bibliothèques sont utilisées et comment.

Par exemple, les gérants valorisent les actifs qu'ils détiennent au prix dit « milieu de fourchette » alors que les contrôleurs les valorisent au prix d'achat et le valorisateur au prix vendeur. Les calculs qui sont faits peuvent donc être différents entre les différents services, en particulier entre les gérants et les contrôleurs (qui vérifient qu'il

n'y a pas de fort écart de prix injustifié d'une journée sur l'autre). Ces différences sont souhaitables, car elles expriment des points de vue différents et cela permet l'échange. Mais cet échange ne sera constructif que si les calculs sont maîtrisés et qu'on peut justifier les écarts. Par exemple, un calcul de « Value at Risk » (VaR) peut donner des résultats très différents selon que l'on utilise la volatilité implicite ou historique. . . De la même façon que pour les utilitaires concernant la gestion des contraintes, pour des raisons d'efficacité, les gérants ont la possibilité de développer leurs propres modules de calculs, mais ils ne doivent pas les maintenir. Ce qui veut dire que, dès qu'un module est stabilisé, ils doivent le passer au service d'ingénierie qui le validera, l'intégrera dans une de ses bibliothèques et le rendra disponible pour tous.

Cet échange contradictoire ainsi que la maîtrise des calculs devient un impératif. Après chaque bulle financière, on se dit que les actifs financiers étaient mal valorisés. On l'a bien vu avec les C.D.O. (cf. p. 4) lors de la crise actuelle : les modèles de valorisation étaient trop flous, trop compliqués, mais la réflexion sur les valorisations étant peu contradictoire on a obtenu des prix en dehors de toute raison. L'appropriation des outils de calcul permettra donc un dialogue avec les différentes parties prenantes qui dépassera le strict cadre de la technique et permettra — par exemple — d'avoir une vision plus critique concernant les prix des actifs, pouvant contribuer à lui faire perdre le statut d'« objets fantastiques » en cas de valorisation incomprise.

La **Pondération** de ce F.C.P. est donc « Essentiel ». Son **Sens** est positif (« + »), car cette appropriation joue positivement sur la performance de l'entreprise et sur les appropriations croisées. On mesurera la **Qualité** de ce F.C.P. par des entretiens que l'on croisera avec le nombre de modules hors bibliothèque et le nombre de module passés à l'ingénierie pour intégration. L'utilisation de peu de modules hors bibliothèque, l'intégration de nombreuses fonctions et des critiques constructives sur l'organisation de ces bibliothèques conduiront à une appréciation « Appropriation »

alors que l'utilisation de nombreuses fonctions hors bibliothèque, peu d'intégration et des avis critiques peu motivés conduiront à une appréciation « Caution ».

La perspective rationnelle est visible : il est essentiel qu'un opérateur puisse savoir sinon valoriser un produit, du moins qu'il sache quelles sont les variables qui rentrent dans la formation du prix, car ces variables sont représentatives des risques qu'il prend. Et comme la gestion de ses risques fait partie du métier de l'opérateur... Les perspectives sociopolitique et psycho-cognitive sont identiques à celles qui existent pour les outils de saisie : l'opérateur ne peut pas se défaire d'un problème de *pricing* sur autrui. Il doit pouvoir engager un débat lorsqu'il est sollicité (par un contrôleur par exemple). Cela aurait pu, par exemple, permettre de se poser des questions sur les niveaux de valorisation des sociétés internet avant l'éclatement de la bulle en 2000 ou de jeter un doute sur la faculté de valorisation de produits comme les C.D.O.

Connaissance des circuits de passage d'ordre

Ce point peut être mal connu de la part des opérateurs sans que, à de rares exceptions près, cela nuise vraiment à la qualité de la gestion. En revanche, en fonction des contreparties avec lesquelles l'opérateur traite, le traitement des opérations peut être entièrement automatisé ou complètement manuel, les coûts ne sont donc pas les mêmes et les risques d'erreur non plus.

Si l'opérateur veut travailler avec une contrepartie non référencée, il doit au préalable pouvoir avoir une idée critique de la complexité des circuits futurs, car cela peut être discriminant dans le choix d'adopter cette nouvelle contrepartie. Cela ne peut se faire que si l'opérateur s'est approprié l'ensemble de cette mécanique. Cette appropriation permettra également — à offre de prix équivalente — de choisir de traiter avec telle contrepartie avec laquelle les dispositifs de confirmation de l'ordre sont automatisés plutôt qu'avec telle autre. Il peut aussi négocier avec les contreparties les moins organisées, mais, en ce cas, il faut que les coûts induits par la

complexité des traitements se retrouvent dans une augmentation de la qualité de la prestation (comprenant, pourquoi pas, une baisse de la tarification).

La connaissance de ces circuits permettra également aux gérants de se rapprocher de certaines activités de support de la gestion et d'établir des relations moins distantes avec des individus occupant des fonctions moins nobles au sein de l'organisation.

La **Pondération** de ce F.C.P. est donc « Important ». Son **Sens** est positif (« + »), car cette appropriation joue positivement sur la performance de l'entreprise et sur les appropriations croisées. On mesurera la **Qualité** de ce F.C.P. par des entretiens que l'on croisera avec le nombre d'opérations effectuées avec des contreparties avec lesquelles les circuits sont complexes et la force du couple pertinence des demandes de nouvelles contreparties - complexité des circuits. Un fort ratio circuits fluides / circuits complexes, une bonne pertinence de nouvelles demandes et des avis critiques constructifs sur l'organisation des circuits conduiront à une appréciation « Appropriation » alors qu'un faible ratio, une faible pertinence et des avis critiques peu motivés conduiront à une appréciation « Caution ».

Les perspectives rationnelle et psycho-cognitive sont mêlées. Si l'opérateur ne connaît pas les circuits de passage d'ordre, il peut se restreindre à ne traiter qu'avec des contreparties agréées. Or, il peut lui être nécessaire de traiter avec une contrepartie non référencée pour faire une opération particulière, impossible à réaliser avec une contrepartie enregistrée. S'il connaît bien les circuits, il aura une idée précise de l'effort à faire et saura si l'effort vaut d'être tenté. Par ailleurs, il peut être essentiel de bien connaître les circuits de règlement/livraison, les coûts et les *cut-off*¹⁰⁴ associés. La perspective sociopolitique est également en jeu, car l'opérateur va devoir se rapprocher des « petites mains » pour savoir comment les circuits sont organisés et quelles sont les actions à entreprendre pour référencer une nouvelle contrepartie.

104. Heure limite dans la journée après laquelle les opérations ne sont plus possibles.

Nombre d'erreurs pour 1000 opérations

Nous mettons en place un indicateur dynamique du suivi du nombre d'erreurs. Cet indicateur va donner le nombre d'erreurs sur les 1000 dernières opérations effectuées par un gérant. Il aura un niveau de granularité modifiable (par gérants, par équipe de gestion...). Si les F.C.P. précédents sont en voie d'amélioration — et toutes choses étant égales par ailleurs —, on devrait avoir une amélioration de cet indicateur. Les erreurs seront ventilées en 4 types : erreurs de saisie, de dépassement, liées au manque de souplesse des systèmes, et autres erreurs et nous communiquerons sur le coût opérationnel moyen de chaque type d'erreurs afin d'encore mieux sensibiliser les gérants. On pourra également imaginer répercuter ces coûts sur les portefeuilles des gérants les moins attentifs.

La connaissance du nombre d'erreurs par gérant, des coûts induits par les erreurs et peut-être la crainte de voir la performance du gérant diminuée du coût opérationnel de ses propres erreurs l'inciteront à plus de vigilance et sera un facteur supplémentaire de motivation pour s'approprier les 4 catégories précédentes. Nous pondérons chaque type d'erreur en fonction du coût opérationnel total de la catégorie (ces pondérations seront donc réévaluées régulièrement). Ainsi, les pondérations respectives pour la saisie, les dépassements, la rigidité et les autres erreurs sont respectivement « Important », « Essentiel », « Modéré », « Modéré ». L'ensemble des notes pondérées données à chaque type d'erreur sert au calcul du score global du F.C.P., sa pondération est « Caution, » car c'est théoriquement une résultante de l'appropriation des F.C.P. précédents. Ce F.C.P. mérite malgré tout de figurer parce qu'il a un pouvoir d'incitation en même temps qu'une vertu explicative. Son **Sens** est négatif (« - »), car plus il y a d'erreurs, plus cela coûte à l'entreprise et (probablement) moins les appropriations des F.C.P. précédents sont réalisées.

Les qualités données aux types d'erreurs sont « Appropriation » au-delà de 100 et « Caution » en deçà de 20. La somme pondérée de ces qualités étant comprise entre 7 et 21, nous attribuerons la qualité « Appropriation » au F.C.P. global au-delà

d'une somme pondérée de 17 (compris) et « Caution » en deçà de 11 (compris). Seul le F.C.P. global comptera dans la constitution de la note de la balance (pas les sous-items que sont les types d'erreurs).

Ce F.C.P. est un autre moyen de vérifier que les F.C.P. précédents sont en cours d'amélioration. Les regards qu'il mobilise, et leurs raisons sont donc ceux cités à propos des F.C.P. qui précèdent celui-ci.

Participations à des comités formels avec les contrôleurs

Les gérants ont des comités réguliers existants avec les contrôleurs. Il s'agit en particulier des comités de revue des risques, des comités de dépassement. . . Il est impératif qu'ils y participent activement en considérant que c'est une partie de leur activité de gérant. Ceci est d'ailleurs vrai pour toutes les activités qui ne sont pas exclusivement liées aux marchés ; ils ne doivent plus les considérer comme des activités périphériques à la gestion, mais comme étant partie intégrante de leur métier.

Ces comités sont souvent vus comme des pertes de temps, des passages obligés auxquels les gérants souscrivent de mauvaise grâce, car outre le fait que cela les éloigne de ce qu'ils pensent être leur « vrai » métier, ils peuvent avoir à se justifier devant des personnes qu'ils estiment être des censeurs plus ou moins légitimes. Ils doivent au contraire s'approprier ces rendez-vous, en faire des tribunes actives au cours desquelles ils pourront continuer à construire leur activité et tisser des relations constructives avec les contrôleurs et sortir de ces relations parfois conflictuelles. Le contrôleur des risques est un spécialiste des risques, or les risques sont une composante essentielle du métier de l'opérateur. Ces réunions doivent être le théâtre d'échanges fructueux pour opérateurs et contrôleurs. La logique est alors renversée : il ne s'agit plus d'une réunion entre un prévenu potentiel (l'opérateur) et un censeur (le contrôleur), mais entre deux professionnels qui échangent sur la meilleure façon de consommer le risque, c'est-à-dire de générer la meilleure performance compte tenu des risques alloués. Cette attitude est probablement la résultante de tout le travail

fait en amont : puisqu'on aura permis de développer des interrelations attentives, alors les contrôleurs et les opérateurs s'écouteront plus facilement les uns les autres.

La **Pondération** de ce F.C.P. est donc « Essentiel ». Son **Sens** est positif (« + »), car cette appropriation joue positivement sur la performance de l'entreprise et sur les appropriations croisées. On mesurera la **Qualité** de ce F.C.P. en demandant aux organisateurs de ces réunions d'y apprécier l'implication des gérants et la richesse de leurs interventions. Une implication régulière et des interventions riches conduiront à une appréciation « Appropriation ».

Dans ce cas, les trois perspectives (rationnelle, sociopolitique et psycho-cognitive) sont intimement mêlées. Les opérateurs n'ont en général pas très envie de participer à ces comités, car ils ne le voient pas comme des opportunités, mais comme des contraintes (on leur demande de justifier les risques qu'ils prennent) et considèrent que le temps passé « loin » des marchés est du temps risqué (risque d'aubaine en passant à côté d'opportunités d'achat, risque de pertes en vendant trop tardivement à la suite d'une nouvelle). C'est une vision qui doit changer.

Participations à des comités informels avec les contrôleurs

Comme le préconise Weick (cf. p. 148), il s'agit d'inciter les gérants à passer du temps avec les contrôleurs de façon « spontanée » afin de discuter de leur univers commun (des risques de marchés et des risques, opérationnels ou non) et de tout ce qui va autour (procédures, systèmes, organisations...). Le but ultime est que les gérants questionnent les contrôleurs sur la pertinence des contrôles réalisés, des données utilisées... et qu'ils acceptent également d'engager des discussions concernant les marchés en prenant le point de vue du contrôleur comme une source supplémentaire et différente d'information, chacun sachant qu'il n'y a de vérité nulle part en terme de prédiction de l'avenir... Ces réunions informelles pourront être organisées à la discrétion d'une partie ou de l'autre, sous la forme d'un déjeuner à deux ou à plusieurs ou de brainstorming entre gérants et différents acteurs de l'entreprise

(dont des contrôleurs). Un gérant, un contrôleur ou n'importe quelle autre personne présente se chargera de noter (très succinctement) la date, la forme et le fond de la discussion (par exemple : « Déjeuner, MM. Untels, 12-12-2012, Pricing des options exotiques dans les systèmes »).

Ces rendez-vous doivent être des lieux où on parle différemment des marchés financiers, avec des personnes qui ne sont pas parties prenantes dans les choix d'investissement et qui apportent un regard dépassionné sur les sujets. Ces situations sont très rares dans le cadre professionnel des opérateurs, car tout ce qu'ils font tourne autour des investissements dans le but de générer de la performance, à tel point que la performance peut devenir une obsession. Ceci étant, par ailleurs, favorisé par un sentiment d'appartenance à une élite ressortissant du mythe... Tenir ces réunions permet d'aider le gérant à limiter l'affect lié à ses positions, et à se considérer comme une personne normale plutôt que comme un « Être Surnaturel » (cf. p. 87).

La **Pondération** de ce F.C.P. est donc « Essentiel ». Son **Sens** est positif (« + »), car cette appropriation joue positivement sur la performance de l'entreprise et sur les appropriations croisées. La mesure de la **Qualité** de ce F.C.P. sera obtenue en tenant compte de la fréquence et de la richesse des ces échanges informels.

Si les trois regards sont les mêmes que précédemment, ces échanges, s'ils sont réguliers, permettront d'aller plus loin vers la vigilance et la sagesse.

La définition d'indicateurs pour le contrôle

La définition d'indicateurs pertinents pour le contrôle doit être un travail d'équipe fait conjointement entre le contrôle et les opérateurs. Si les gérants arrivent à considérer (à juste titre) que les contrôleurs sont là pour les aider, alors il est de leur intérêt de les aider à définir les meilleurs contrôles. Les gérants doivent être d'accord avec les contrôles faits et les données utilisées, ou alors, dans le cas contraire, ils doivent pouvoir exprimer leur désaccord et comprendre la logique qui sous-tend la

différence. Comprendre les différences de point de vue permet de s'enrichir mutuellement et de faire un pas supplémentaire vers l'appropriation croisée.

Il y a un autre intérêt majeur à encourager la co-définition des indicateurs : lorsqu'un gérant souhaite traiter un produit financier qu'aucun des gérants de la société n'a encore détenu, il y a de grandes chances pour que les contrôles existants soient insuffisants. En ce cas, de la même façon que le gérant doit s'assurer que le système de saisie en permet bien la gestion, il doit aussi veiller à ce que les risques que comporte cette opération soient bien tous pris en compte. Si ce n'est pas le cas, il doit alerter les contrôleurs et ensemble, ils doivent regarder comment les intégrer de la meilleure façon.

Dans un premier temps et pour amorcer cet échange, il y aura des réunions mensuelles dédiées aux contrôles et, de la même façon que précédemment, une personne en dressera un compte rendu sommaire.

Il est dans l'intérêt des gérants de se rapprocher des contrôleurs : l'erreur est humaine et tout gérant peut passer à côté d'un risque. Il compte alors sur le contrôle pour l'aider à en prendre conscience, cela lui permet d'aborder son activité plus sereinement. L'autre intérêt réside dans l'appropriation croisée : si les gérants sont capables de demander aux contrôleurs de modifier ou de mettre en place des contrôles, c'est qu'ils ont investi une partie du domaine de compétences des contrôleurs. . .

La **Pondération** de ce F.C.P. est donc « Essentiel ». Son **Sens** est positif (« + »), car cette appropriation joue positivement sur la qualité des contrôles et sur les appropriations croisées. La mesure de la **Qualité** de ce F.C.P. sera obtenue en tenant compte de la richesse des ces échanges mensuels.

Rationnellement, les gérants doivent comprendre que les contrôleurs sont là pour les aider. Les choses devraient évoluer avec la mise en place des F.C.P. précédents. Si le regard que les opérateurs portent sur les contrôleurs change, la perspective

psycho-cognitive aura alors changé et les rapports avec les contrôleurs (perspective sociopolitique) auront évolué.

Facteurs critiques perçus concernant les contrôleurs

Compréhension pratique des marchés financiers

Les contrôleurs souffrent d'un déficit d'image, en particulier parce que ce ne sont pas des opérateurs. Ils ne peuvent donc « pas comprendre », car ne sont pas des « Êtres Surnaturels ». Une façon de sortir de ce cercle vicieux (cf. p. 155) est de donner aux contrôleurs une connaissance pratique des marchés financiers, ce qui par ailleurs, devrait conduire les opérateurs à reconnaître que leur métier n'est, tout compte fait, pas accessible aux seuls êtres exceptionnels. Il faut leur donner une connaissance pratique et pas simplement théorique parce que les objets sont très abstraits (tout est immatériel, et comme le dit Weick, il est difficile de donner du sens à quelque chose qu'on ne manipule qu'à l'aide d'un ordinateur (WEICK, 2001 (1985), 2001 (1990))) et que les marchés sont extrêmement vivants. Ils doivent toucher du doigt le stress et l'excitation de l'opération, le choix de la contrepartie, la complexité parfois importante des calculs d'exposition *ex ante* et comprendre pourquoi la saisie des opérations dans les systèmes est considérée comme secondaire par les opérateurs. Les contrôleurs ne peuvent acquérir cette connaissance qu'en passant des opérations. C'est pourquoi nous demandons qu'ils suivent très régulièrement un type de gestion (la gestion monétaire 1 heure trois fois par semaine par exemple pendant 1 mois) et que le gérant, lorsqu'il estime que le contrôleur est prêt, lui laisse calculer les ordres, puis les passer et enfin les saisir. Ces opérations seront faites sous la responsabilité de gérant. Lorsque le gérant et le contrôleur estimeront que l'essentiel est acquis, le contrôleur pourra passer à un autre type de gestion (obligataire par exemple). Bien que ce soit la compréhension pratique qui soit requise, ceci n'est faisable que si les contrôleurs ont le bagage théorique nécessaire, ce qui doit être assuré, le cas échéant, par des formations adaptées.

Compte tenu de son importance (peut-être même est-ce la base du travail d'appropriation croisée du contrôleur), la **Pondération** de ce F.C.P. est « Essentiel ». Son **Sens** est positif (« + »), car cette appropriation joue positivement sur la qualité des contrôles et sur les appropriations croisées. La mesure de la **Qualité** de ce F.C.P. sera effectuée en vérifiant la connaissance des opérateurs sur les marchés. La connaissance théorique d'abord si besoin, la connaissance pratique ensuite. La **Qualité** sera **Appropriation** si le contrôleur a pu traiter au moins une fois sur les marchés.

Les trois perspectives (rationnelle, sociopolitique et psycho-cognitive) sont mobilisées si les contrôleurs comprennent que c'est un moyen pour eux d'établir des relations plus harmonieuses avec la gestion, ce qui est la base nécessaire qui les conduira vers des contrôles plus adaptés et qui leur permettra d'aller vers une attitude sage et vigilante. . .

Compréhension des outils de saisie des opérateurs

Les contrôleurs font leurs calculs sur la base des données provenant des systèmes. Ils sont dépendants de deux types de sources : celles qui les fournissent en données de marchés et desquelles ils récupèrent des informations indépendantes des opérations réalisées (par exemple le type de valeur détenu : action ou obligation, son prix ou son cours. . .). L'autre source est liée aux données négociables des opérations réalisées par les gérants (quantité, sens, dates, voire prix. . .). S'ils se trompent, les calculs et les conclusions des contrôleurs risquent d'être erronés. Il est des cas où l'erreur est liée à une mauvaise saisie de la part du gérant, et d'autres cas où l'erreur est liée aux limitations de l'outil de tenue de positions.

La réponse des contrôleurs doit être adaptée au cas. S'il s'agit d'une erreur de saisie, il peut suffire au contrôleur d'indiquer au gérant l'erreur qu'il a commise et lui demander de la rectifier. Dans l'autre cas, les dispositions à prendre peuvent être

significativement différentes, et il peut être nécessaire d'adapter la chaîne aboutissant aux contrôles. C'est ce qui peut se produire lorsqu'un nouveau produit financier arrive sur le marché. Par exemple lorsque, au début des années 2000, les gestions ont eu le droit de traiter des C.D.S. (*Credit Default Swap*, produit synthétique permettant, par exemple, de s'assurer contre une dépréciation de la qualité de crédit d'un émetteur obligataire), il fallait pouvoir prendre en compte un certain nombre de nouveaux critères de risque. En ce cas, il fallait soit demander une mise à jour des outils de tenue de position, soit tenter de faire « rentrer » ces nouveaux produits dans l'outil existant. Dans les deux cas, il fallait que les contrôleurs aient une idée précise de la façon dont toutes les données pertinentes étaient traitées afin de les prendre en compte proprement. Les contrôleurs qui connaissaient bien les systèmes pouvaient contribuer à la réflexion et aider les gérants à trouver la meilleure solution.

La **Pondération** de ce F.C.P. est « Essentiel », car elle permet de contribuer à mettre en place des interactions attentives (au sens de Weick). Son **Sens** est positif (« + »), car cette appropriation joue positivement sur la qualité des contrôles et sur les appropriations croisées. La mesure de la **Qualité** de ce F.C.P. sera obtenue en croisant la fréquence et la qualité des réunions concernant la prise en compte de nouveaux instruments financiers avec des entretiens critiques concernant les outils de tenue de positions des gérants. Des interventions de qualité et des critiques constructives sur l'outil conduiront à une appréciation « Appropriation ».

Rationnellement, les contrôleurs ont tout intérêt à savoir d'où proviennent les données qu'ils traitent. Ils peuvent d'ailleurs avoir envie de les modifier pour les besoins de leur activité (par exemple, les gérants peuvent prendre un prix d'achat pour les calculs d'exposition alors que le contrôleur peut se baser sur le prix auquel l'actif peut être vendu). La perspective sociopolitique est à l'œuvre également, comme à chaque fois qu'il s'agit de se faire rencontrer les contrôleurs et les opérateurs dans un but d'entraide. Les gérants vont voir les contrôleurs comme des individus qui peuvent les aider dans leur gestion ce qui va contribuer à gratifier ces derniers. Mon-

trer au contrôleur qu'il peut également contribuer positivement au travail de gestion va également modifier sa perspective psycho-cognitive.

Utilisation des outils de contraintes des opérateurs

Ce F.C.P. est le pendant de celui concernant l'utilisation des outils de contraintes pour les opérateurs (cf. p.195). Savoir ce que les gérants ont développé comme solutions de contournement pour des calculs qui n'ont pas pu être faits dans l'outil global de gestion des contraintes est important à plusieurs titres. Cela leur permet de savoir ce qui est important pour les gérants (si les gérants ont passé du temps à créer des outils, c'est que ces outils leur sont nécessaires) et donc de savoir ce qui compte pour eux et d'avoir un premier sentiment sur la façon dont ils voient les contrôles.

En simplifiant, un gérant n'ayant jamais rien développé est soit un gérant extrêmement prudent, soit un gérant qui se sent peu concerné par les risques et qui est très sûr de lui. Cela permet également au contrôleur d'avoir l'opportunité d'aider l'opérateur, soit en contribuant à mettre au point l'outil en question, soit en le reprenant pour l'intégrer à l'outil global de gestion des contraintes. Cela améliorera le contrôle (sous l'impulsion des opérateurs) tout en permettant aux opérateurs de vérifier que les contrôleurs sont aussi là pour les aider, ce qui contribuera à modifier l'image qu'ils peuvent avoir des contrôleurs.

La **Pondération** de ce F.C.P. est donc « Essentiel ». Son **Sens** est positif (« + »), car cette appropriation joue positivement sur la qualité des contrôles et sur les appropriations croisées. La mesure de la **Qualité** de ce F.C.P. sera obtenue en regardant le nombre de développements auxquels les contrôleurs ont participé ainsi que le nombre d'outils qu'ils auront intégrés au sein de l'outil global. Un nombre élevé comparativement aux outils développés par les gérant conduira à une appréciation « Appropriation ».

Rationnellement, les contrôleurs ont intérêt à savoir quels sont les contrôles que les outils ne font pas, car ce sont des contrôles à côté desquels eux-mêmes peuvent passer. La perspective sociopolitique est également en jeu, car se pencher sur les besoins en contrôles de l'opérateur permettra de discuter autrement et de lui apporter un service, ce qui renforcera la qualité des interrelations. D'un point de vue psychocognitif, découvrir pourquoi les gérants mettent en place leurs propres contrôles peut leur montrer le contrôle avec un prisme différent de celui auquel ils sont habitués. Montrer au gérant que le contrôleur peut contribuer positivement au travail de gestion va également modifier la perspective psycho-cognitive de l'opérateur.

Utilisation des outils de calcul

Comme pour le F.C.P. précédent, celui-ci est le pendant d'un F.C.P. établi pour les gérants : il s'agit de celui concernant l'utilisation des outils de calcul (cf. p.197). Mais comme les outils de calcul sont gérés par une équipe tierce (le service d'ingénierie financière), et que les contrôleurs en ont besoin comme les gérants, nous retrouvons les mêmes aspects que ceux que nous avons vus pour ces derniers.

Le contrôleur doit calculer les expositions aux risques des gérants (risque de marché et de liquidité en particulier), il a besoin de calculer la valeur liquidative des portefeuilles pour calculer les expositions au passif et il doit pouvoir calculer le prix des actifs OTC pour en connaître à la fois le ratio d'emprise et sa contribution aux risques. Ils utilisent des bibliothèques de calcul fournies par le service d'ingénierie financière. Ces bibliothèques sont d'un maniement délicat, et les fonctions qu'elles contiennent, pour être utilisables dans toutes les conditions de marchés, disposent de nombreux paramètres. Pour que l'utilisation de ces bibliothèques soit efficace, il faut donc que les contrôleurs sachent les utiliser, c'est-à-dire, qu'ils sachent les paramétrer correctement en fonction de leur contexte d'utilisation. Cela nécessite de leur part une bonne connaissance théorique des marchés sur lesquels ils sont chargés d'effectuer leurs contrôles.

Cela veut également dire qu'ils doivent connaître les conditions et les limites d'utilisation de ces bibliothèques et qu'ils doivent pouvoir garder un esprit critique sur les services rendus. Par exemple, les gérants valorisent les options en utilisant la volatilité implicite alors que les contrôleurs prennent le calcul le plus pénalisant entre le prix calculé avec la volatilité historique et celui obtenu avec la volatilité implicite. La bibliothèque financière permet de différencier ces calculs, mais ne permet pas de modifier les horizons de volatilité. Or, les contrôleurs peuvent les faire varier de 52 semaines à la journée... En fonction de l'horizon, on ne considèrera pas les mêmes données (un cours quotidien pour les horizons supérieurs à la semaine, des cours *intra-day* sinon).

Cela a deux implications supplémentaires : en plus d'une connaissance théorique des marchés financiers, il faut aux contrôleurs une bonne connaissance pratique, ce qui lui permettra de reconnaître un contexte pertinent, ce qui n'est pas toujours évident (quand doit-il utiliser la volatilité 5 jours plutôt que 52 semaines?). Ces considérations devront conduire à des différences entre les appréciations des gérants et des contrôleurs, ce qui est souhaitable, car elles expriment des points de vue distincts qui favoriseront les échanges. Rappelons que ces échanges contradictoires sont impératifs si on veut maintenir une attitude de sagesse (au sens de Weick) et aller vers des interrelations attentives (donc également des interactions respectueuses). L'appropriation des outils de calcul permettra donc un dialogue avec les différentes parties prenantes qui dépassera le strict cadre de la technique et permettra — par exemple — d'avoir une vision plus critique concernant les prix des actifs, pouvant conduire à faire perdre ce statut d'« objets fantastiques ».

De la même façon que pour les utilitaires concernant la gestion des contraintes, pour des raisons d'efficacité, les contrôleurs ont la possibilité de développer leurs propres modules de calculs, mais ils ne doivent pas les maintenir. Ce qui veut dire que dès qu'un module est stabilisé, ils doivent le passer au service d'ingénierie qui le validera et l'intégrera dans une de ses bibliothèques.

La **Pondération** de ce F.C.P. est donc « Essentiel ». Son **Sens** est positif (« + »), car cette appropriation joue positivement sur la performance de l'entreprise et sur les appropriations croisées. On mesurera la **Qualité** de ce F.C.P. par des entretiens que l'on croisera avec le nombre de modules hors bibliothèque et le nombre de modules passés à l'ingénierie pour intégration. L'utilisation de peu de modules hors bibliothèque, l'intégration de nombreuses fonctions et des critiques constructives sur l'organisation de ces bibliothèques conduiront à une appréciation « Appropriation » alors que l'utilisation de nombreuses fonctions hors bibliothèque, peu d'intégration et des avis critiques peu motivés conduiront à une appréciation « Caution ».

La perspective rationnelle est visible : il est essentiel qu'un contrôleur puisse savoir sinon valoriser un actif financier, du moins quelles sont les variables qui rentrent dans la formation du prix, car ces variables sont représentatives des risques qu'il prend. Les perspectives sociopolitique et psycho-cognitive sont identiques à celles qui existent pour les outils de saisie : l'opérateur ne peut pas se défausser d'un problème de *pricing* sur autrui. Il doit pouvoir engager un débat lorsqu'il est sollicité (par un contrôleur par exemple). Cela aurait pu, par exemple, permettre de se poser des questions sur les niveaux de valorisation des sociétés internet avant l'éclatement de la bulle en 2000 ou de jeter un doute sur la faculté de valorisation de produits comme les C.D.O.

Connaissance des circuits de passage d'ordres

C'est également un F.C.P. pour les gérants (cf.p. 199), mais les finalités sont différentes. Il ne s'agit pas pour le contrôleur de savoir ce qu'il est possible de faire en termes d'opérations et à quel coût, mais de bien connaître qui est impliqué dans la chaîne et quelles sont ses caractéristiques. Si par exemple une contrepartie « répond » ses ordres par fax, comme les fax ne sont pas toujours très lisibles et qu'en plus il y a obligatoirement une opération manuelle de saisie à effectuer, les erreurs seront nombreuses. Plus nombreuses en tous cas qu'avec une contrepartie qui est reliée

par un protocole permettant des flux automatisés. Les contrôleurs seront donc plus vigilants lorsqu'ils devront prendre en compte des opérations faites avec ce genre de contreparties. La connaissance de ces circuits permettra également aux contrôleurs de se rapprocher des préoccupations des gérants.

La **Pondération** de ce F.C.P. est donc « Important ». Son **Sens** est positif (« + »), car cette appropriation joue positivement sur la qualité des contrôles de l'entreprise et sur les appropriations croisées. On mesurera la **Qualité** de ce F.C.P. par la qualité des contrôles réalisés en cas d'opérations ayant lieu avec des contreparties pouvant générer des erreurs. De nombreuses erreurs liées à un circuit défaillant conduiront à une appréciation « Caution ».

Les perspectives rationnelle et psycho-cognitive sont mêlées. Si l'opérateur ne connaît pas les circuits de passage d'ordre, il peut passer à côté de contrôles pertinents. La perspective sociopolitique est également en jeu, car l'opérateur saura que les contrôles réalisés avec ces contreparties sont de qualité, ce qui renforcera l'estime qu'il lui porte.

Participations à différents comités...

Nous ne reprendrons pas la description de ces F.C.P., car ce sont les mêmes que ceux concernant les opérateurs (cf. p. 202), les finalités sont les mêmes, et les perspectives également. Il s'agit de privilégier les rencontres entre contrôleurs et opérateurs afin de créer du respect mutuel dans une optique de vigilance et de sagesse devant conduire à limiter le risque de fraude.

Calcul global pondéré

Pour disposer d'une base de départ et d'une balance initiale, les **Qualités** des F.C.P. ont été évaluées dès que ces F.C.P. ont été définis. Comme nous pouvons le voir dans le tableau suivant, nous disposons de 8 F.C.P. pour les gérants, 7 contribuant

positivement et 1 négativement et de 8 F.C.P., tous contribuant positivement, pour les contrôleurs. Nous en calculons les poids respectifs à reporter dans la balance de la en appliquant les modalités de calcul définies tableau 4.1, p. 186.

Calcul du poids initial des F.C.P. des opérateurs

La somme des coefficients positifs est de 20 (6 « Essentiels » et 1 « Important ») et la somme des coefficients négatifs est de -2 (1 « Important »).

La note maximale est donc de 60 ($20 \times 3 - 2 \times 0$), elle est obtenue en considérant que les F.C.P. contribuant positivement sont réalisés avec la **Qualité** « Appropriation » (affectée d'une valeur de '3') coefficient) et les F.C.P. contribuant négativement avec la **Qualité** « Caution » (affectée d'une valeur de '0'). De la même façon, la note minimale est de -6 ($20 \times 0 - 2 \times 3$). La moyenne est de 18 ($20 \times 1 - 2 \times 1$) et l'amplitude est de 66.

F.C.P.	Pondération	Sens	Coef. positif	Coef. négatif	Max.	Min.
1	Essentiel	+	3		$3 \times 3 = 9$	$0 \times 3 = 0$
2	Essentiel	+	3		$3 \times 3 = 9$	$0 \times 3 = 0$
3	Essentiel	+	3		$3 \times 3 = 9$	$0 \times 3 = 0$
4	Important	+	2		$3 \times 2 = 6$	$0 \times 3 = 0$
5	Important	-		-2	$0 \times -2 = 0$	$3 \times -2 = -6$
6	Essentiel	+	3		$3 \times 3 = 9$	$0 \times 3 = 0$
7	Essentiel	+	3		$3 \times 3 = 9$	$0 \times 3 = 0$
8	Essentiel	+	3		$3 \times 3 = 9$	$0 \times 3 = 0$
Sommes			$\sum cp = 20$	$\sum cn = -2$	$\sum max = 60$	$\sum min = -6$
Amplitude			$= (\sum max - \sum min) = 60 + 6 = 66$			

TABLE 4.4 – Calcul intermédiaire du score des opérateurs

4.4 - Évaluation de l'écart d'appropriation

Le score global obtenu (« Calcul global pondéré non rebasé ») est de 12 ($0*3 + 3*3 + 1*3 + 1*2 - 1*2 + 0*3 + 0*3 + 0*3$). Nous rebasons ce calcul pour pouvoir la placer dans la balance et le comparer avec le calcul issu des opérateurs. Ce recalcul est simplement l'expression du score en pourcentage de ce qui est possible. Nous obtenons un pourcentage de 27% ($(12 + 6) / 66$).

F.C.P.	Qualité	Pondération	Sens	Score
1	Caution	Essentiel	+	$0*3 = 0$
2	Appropriation	Essentiel	+	$3*3 = 9$
3	Assimilation	Essentiel	+	$1*3 = 3$
4	Assimilation	Important	+	$1*2 = 2$
5	Assimilation	Important	-	$1*2 = -2$
6	Caution	Essentiel	+	$0*2 = 0$
7	Caution	Essentiel	+	$0*2 = 0$
8	Caution	Essentiel	+	$0*2 = 0$
Score total				$\sum score = 12$
Score rebasé : $(\sum score - \sum min) / Amplitude = (12 + 6) / 66 = 27.27\%$				

TABLE 4.5 – Calcul du score des opérateurs

Pour les contrôleurs, nous disposons également de 8 F.C.P., mais il n'est pas nécessaire d'avoir le même nombre de F.C.P., les scores étant rebasés. Tous ces F.C.P. contribuent positivement à la performance de l'organisation. Nous avons donc une somme de coefficients positifs de 23 (7 « Essentiels » et 1 « Important »). Soit une note maximale 69 ($3*23$) et une note minimale de 0 ($0*23$). La moyenne se situe à 23 ($1*23$) et l'amplitude est de 69.

F.C.P.	Pondération	Sens	Coef. positif	Coef. négatif	Max.	Min.
1	Essentiel	+	3		$3*3 = 9$	$0*3 = 0$
2	Essentiel	+	3		$3*3 = 9$	$0*3 = 0$
3	Essentiel	+	3		$3*3 = 9$	$0*3 = 0$
4	Essentiel	+	3		$3*3 = 9$	$0*3 = 0$
5	Important	+	2		$3*2 = 6$	$0*2 = 0$
6	Essentiel	+	3		$3*3 = 9$	$0*3 = 0$
7	Essentiel	+	3		$3*3 = 9$	$0*3 = 0$
8	Essentiel	+	3		$3*3 = 9$	$0*3 = 0$
Sommes			$\sum cp = 23$	$\sum cn=0$	$\sum max = 69$	$\sum min = 0$
Amplitude = $(\sum max - \sum min) = 69 - 0 = 69$						

TABLE 4.6 – Calcul intermédiaire du score des contrôleurs

Le score global (« Calcul global pondéré non rebasé ») est de 11 ($0*3 + 1*3 + 0*3 + 1*3 + 1*2 + 1*3 + 0*3 + 0*3$). Nous obtenons un calcul rebasé de 16% ($(11 - 0) / 69$).

F.C.P.	Qualité	Pondération	Sens	Score
1	Caution	Essentiel	+	$0*3 = 0$
2	Assimilation	Essentiel	+	$1*3 = 3$
3	Caution	Essentiel	+	$0*3 = 0$
4	Assimilation	Essentiel	+	$1*3 = 3$
5	Assimilation	Important	-	$1*2 = 2$
6	Assimilation	Essentiel	+	$1*3 = 3$
7	Caution	Essentiel	+	$0*2 = 0$
8	Caution	Essentiel	+	$0*2 = 0$
Score total				$\sum score = 11$
Score rebasé : $(\sum score - \sum min) / Amplitude = (11 - 0) / 69 = 15.94\%$				

TABLE 4.7 – Calcul du score des contrôleurs

Lorsque nous avons défini les F.C.P. et les critères qui permettaient de leur attribuer une valeur, nous avons affecté la qualité moyenne ("Assimilation") à ce qui nous semblait nécessaire d'obtenir pour que l'activité soit réalisée correctement. Lorsque les appropriations sont inférieures, nous estimons alors que contrôleurs et opérateurs ne procurent pas d'avantage compétitif particulier à l'organisation (ils peuvent même générer un désavantage par le biais de la fraude par exemple). C'est pourquoi nous

avons décidé que le minimum requis pour pouvoir commencer à parler de création d'avantage compétitif (cf. figure 4.1, p. 173) était une appréciation moyenne de tous les F.C.P. (**Qualité** = « Assimilation »). Soit, une note globale de 18 pour les opérateurs et de 23 pour les contrôleurs.

Dans le tableau suivant, nous avons fait figurer l'ensemble des F.C.P. que nous venons de parcourir.

F.C.P.		Qualité	Pondération	Sens	Score ¹⁰⁵	Max. ¹⁰⁶	Min. ¹⁰⁷	
Opérateurs	Utilisation des outils de saisie	Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0	
	Utilisation des outils de contraintes	Appropriation (3)	Essentiel (3)	+	3*3=9	3*3=9	0*3=0	
	Utilisation des outils de calcul	Assimilation (1)	Essentiel (3)	+	1*3=3	3*3=9	0*3=0	
	Connaissance des circuits de passage d'ordres	Assimilation (1)	Important (2)	+	1*2=2	3*2=6	0*2=0	
	Erreurs pour 1000 opérations <i>dont erreurs de...</i>	Assimilation (1)	Important (2)	-	1*-2=-2	0*-2=0	3*-2=-6	
	Saisie	107	Appropriation (3)	Important (2)	3*2=6			
	Dépassement	132	Appropriation (3)	Essentiel (3)	3*3=9			
	Liées à la rigidité du système	54	Assimilation (1)	Modéré (1)	1*1=1			
	Autres	19	Caution (0)	Modéré (1)	0*1=0			
	Participations à...							
	— des comités formels avec les contrôleurs		Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0
	— comités informels avec les contrôleurs		Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0
	— la définition d'indicateurs pour le contrôle		Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0
	Sommes :					$\sum_{=12} score_{op}$	$\sum_{=60} max_{op}$	$\sum_{=-6} min_{op}$
Score global pondéré : $\sum score = 12$								
Score global pondéré et rebasé : $(\sum score_{op} - \sum min_{op}) / (\sum max_{op} - \sum min_{op}) = (12 + 6) / (60 + 6) = 27\%$								

TABLE 4.8 – Exemple de F.C.P. et calcul d'écart. Cas des opérateurs

105. (Qualité*Pondération*Sens)

106. Qualité maximale (tenant compte du signe) * Pondération

107. Qualité minimale (tenant compte du signe) * Pondération

	F.C.P.	Qualité	Pondération	Sens	Score ¹⁰⁸	Max. ¹⁰⁹	Min. ¹¹⁰
Contrôleurs	Compréhension pratique des marchés financiers	Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0
	Compréhension des outils de saisie des opérateurs	Assimilation (1)	Essentiel (3)	+	1*3=3	3*3=9	0*3=0
	Utilisation des outils de contraintes des opérateurs	Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0
	Utilisation des outils de calcul	Assimilation (1)	Essentiel (3)	+	1*3=3	3*3=9	0*3=0
	Connaissance des circuits de passage d'ordres	Assimilation (1)	Important (2)	+	1*2=2	3*2=6	0*2=0
	Participations à . . .						
	— des comités formels avec les opérateurs	Assimilation (1)	Essentiel (3)	+	1*3=3	3*3=9	0*3=0
	— des comités informels avec les opérateurs	Caution (0)	Essentiel (3)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0
	— la définition d'indicateurs pour les opérateurs	Caution (0)	Essentiel (3)		0*3=0	3*3=9	0*3=0
Sommes :					$\sum score_{cr} = 11$	$\sum max_{cr} = 69$	$\sum min_{cr} = 0$
Score global pondéré : $\sum score_{cr} = 11$							
Score global pondéré et rebasé : $(\sum score_{cr} - \sum min_{cr}) / (\sum max_{cr} - \sum min_{cr}) = (11 - 0) / (69 - 0) = 16\%$							

TABLE 4.9 – Exemple de F.C.P. et calcul d'écart. Cas des contrôleurs

108. (Qualité*Pondération*Sens)

109. Qualité maximale (tenant compte du signe) * Pondération

110. Qualité minimale (tenant compte du signe) * Pondération

Nous faisons ensuite un calcul d'écart relatif pour savoir de quel côté se situe le déséquilibre (vers où penche la balance) et avec quelle force. La balance penche du côté où ce calcul d'écart est positif. Dans notre cas, la balance est déséquilibrée en défaveur des contrôleurs (cf. tableau suivant).

	Balance en faveur...	
des opérateurs :	$(\sum score_{op} - \sum score_{cr} / \sum score_{op})$	$= (27\% - 16\%) / 27\% = 41\%$
des contrôleurs :	$(\sum score_{cr} - \sum score_{op} / \sum score_{cr})$	$= (16\% - 27\%) / 16\% = -69\%$

TABLE 4.10 – Calcul du déséquilibre

Dès lors que nous avons calculé cet écart, nous pouvons le reporter dans la balance pour voir où nous en sommes. En reprenant l'exemple ci-dessus, nous obtenons la balance suivante :

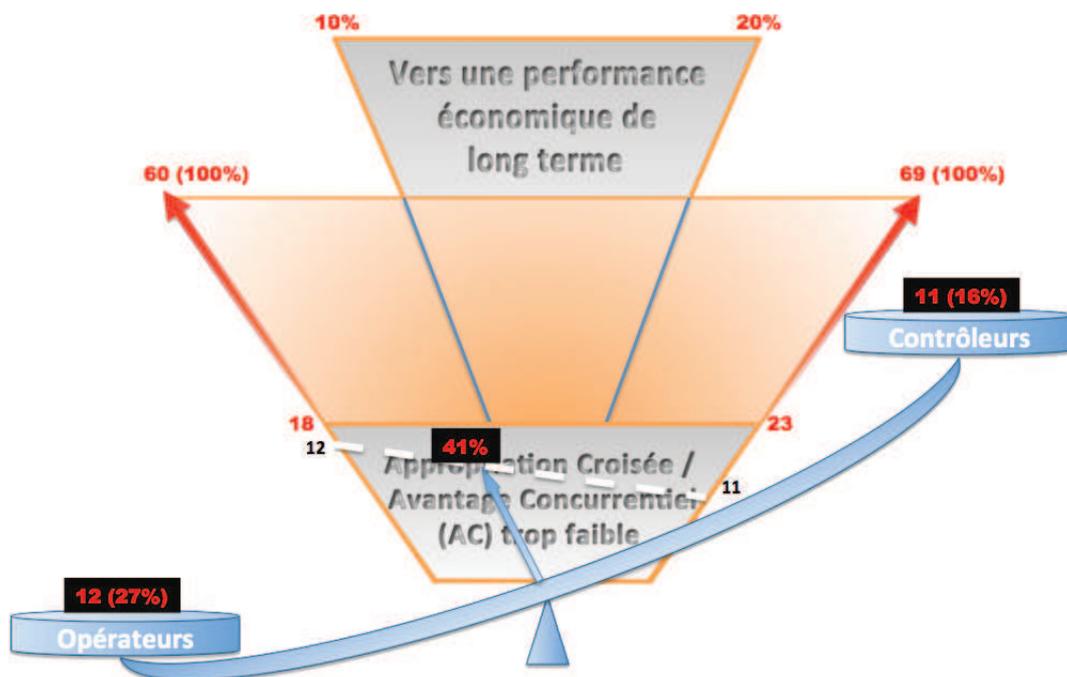


FIGURE 4.3 – Exemple d'un calcul d'écart d'appropriation

Nous voyons donc que dans l'exemple imaginaire que nous avons réalisé, il y a un clair déficit d'appropriation de la part des contrôleurs, un déficit également du côté des gérants, bien qu'il soit moins marqué, et un fort déséquilibre en faveur des opérateurs.

Comme l'illustre cette figure, une balance n'est pas forcément « équilibrée » si les notes exprimées en pourcentage sont similaires, les pilotes de la méthode peuvent très bien décider que la performance économique de long terme sera atteinte dans certaines bornes de déséquilibre, par exemple, que la performance sera optimale si les opérateurs s'approprient plus le métier des contrôleurs que l'inverse. C'est l'appropriation croisée « requise » par l'organisation. Dans cet exemple, pour que la dynamique voulue paraisse sans ambiguïté aux yeux des parties prenantes, il a été décidé de déséquilibrer la balance du côté des contrôleurs. Les bornes encadrant le centre (l'appropriation croisée requise) se situent donc aujourd'hui entre 10% en faveur des opérateurs ($\frac{\%Contrôleurs - \%Opérateurs}{\%Opérateurs}$) et 20% en faveur des contrôleurs ($\frac{\%Opérateurs - \%Contrôleurs}{\%Contrôleurs}$).

À des fins didactiques, nous proposons deux autres cas de balance (avec les mêmes paramètres, mais avec des qualités d'appropriation différentes) : l'un dans lequel l'équilibre est atteint, mais avec une appropriation trop faible et l'autre qui montre une appropriation croisée équilibrée et forte.

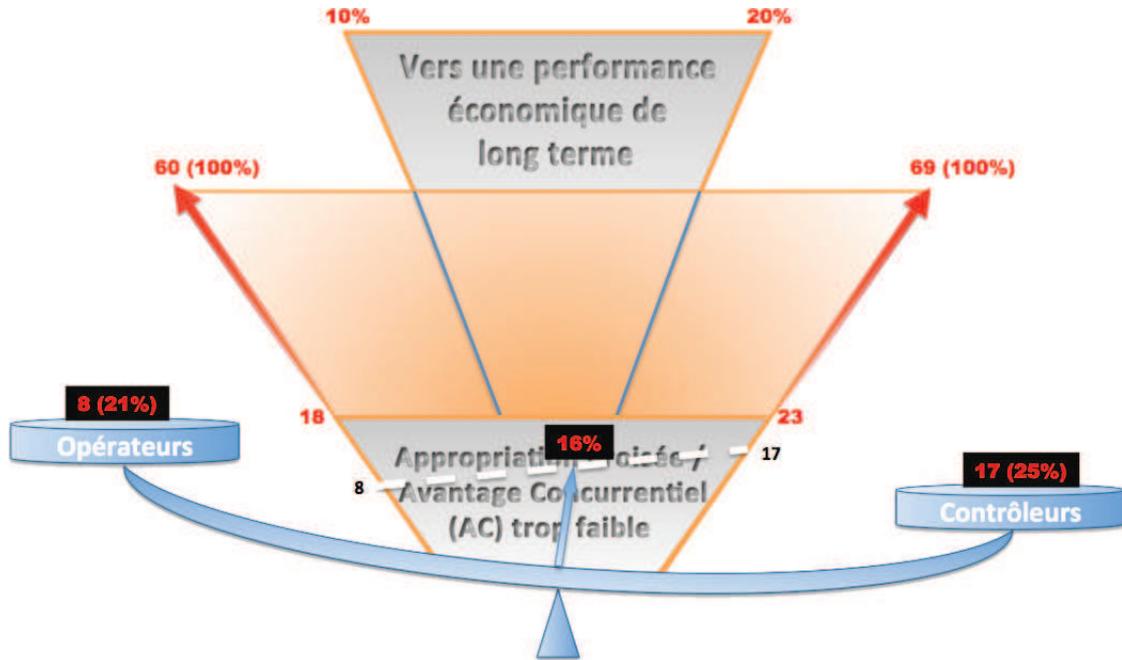


FIGURE 4.4 – Balance équilibrée avec une appropriation croisée insuffisante

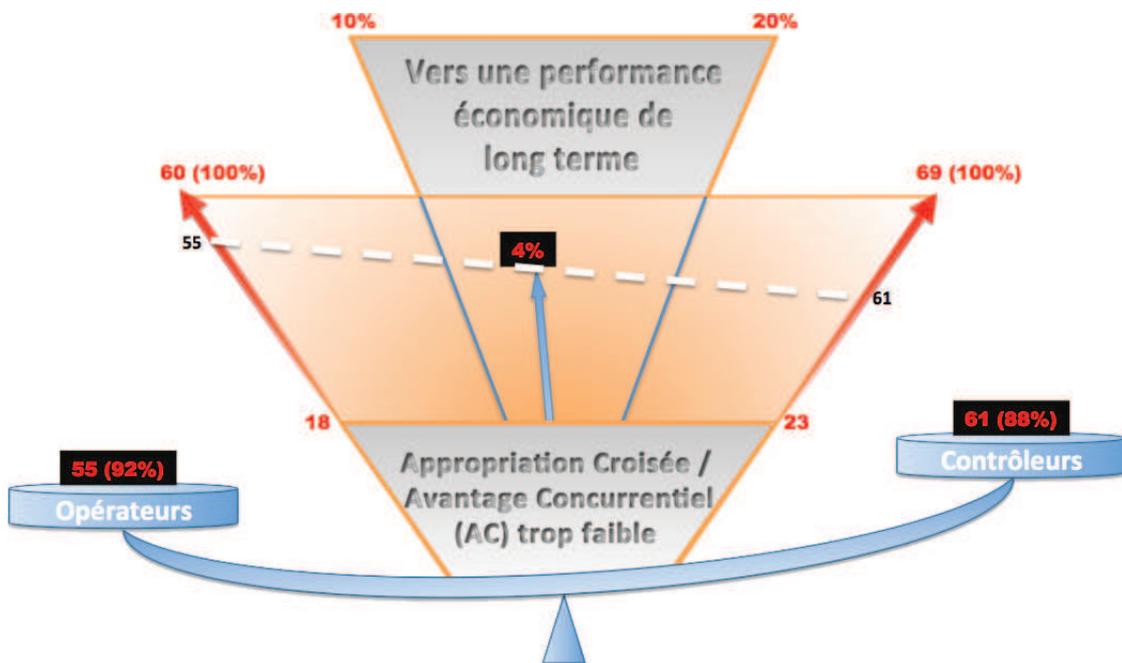


FIGURE 4.5 – Balance équilibrée avec une bonne appropriation croisée

On se retrouve donc à avoir mis en place des indicateurs relativement pérennes, qui pourront être suivis sur plusieurs cycles — on espère du moins qu'ils ne seront pas remis en cause trop régulièrement — et on doit proposer une approche visant à en améliorer les scores, c'est l'objectif de la suite de la démarche que nous allons maintenant mettre en œuvre.

4.5 Vers une balance équilibrée

On peut d'abord voir, à l'aide de l'outil SIR COPE de Weick (cf. p. 139), dans quelle mesure les F.C.P. choisis favorisent le changement.

1. *Social : encourager la conversation.* C'est un point qui est plus ou moins présent dans chaque F.C.P.
2. *Identité : donner aux individus un sens clair et stable de ce qu'ils sont et de ce qu'ils représentent.* C'est ce vers quoi nous pensons que les F.C.P. conduiront : vers un regard sur soi qui soit moins dénaturé que ce qu'il est aujourd'hui.
3. *Rétrospection : mémoriser les actions passées et permettre de s'y référer.* Si les identités sont plus claires, les opérateurs n'auront pas cette conscience sélective des actions passées : il leur sera moins pénible de se souvenir des actions ratées et ils pourront en tenir compte dans les événements futurs. Le marché aurait enfin une mémoire (voir p. 171)...
4. *Signes visibles : mettre en évidence les signes visibles.* Au fur et à mesure que les F.C.P. progressent, les opérateurs sont dans des états de moins en moins clivés, leur donnant accès à des signes supplémentaires. Les contrôleurs ont quant à eux, accès à des signaux de nature plus psychologique concernant les

opérateurs. C'est d'ailleurs un moyen que Tuckett préconise pour rendre les marchés plus sûrs¹¹¹ (TUCKETT, 2011b, p. 200).

5. *Continuité : amélioration de la résilience en cas de choc.* Une meilleure rétrospection et une plus forte attention aux signes visibles permettront de diminuer le nombre et la gravité des fraudes, et augmenteront la résilience organisationnelle.
6. *Plausibilité : encouragement à stocker et échanger des histoires plausibles.* Les opérateurs et les contrôleurs vont progressivement prendre l'habitude de se voir plus régulièrement, ils vont donc parler, échanger des histoires. Grâce au développement des interactions respectueuses, ces histoires seront d'autant mieux retenues qu'elles seront jugées dignes de foi.
7. *Enactment : promotion de l'action ou de l'hésitation ?* On demandera toujours aux opérateurs de gérer activement leurs portefeuilles, donc d'agir. Les moyens d'action des contrôleurs seront étendus s'ils ont un mandat qui prend en compte les aspects psychosociaux des opérateurs.

Il semble donc bien que ces F.C.P. soient de bons vecteurs de création de sens et de changements. La balance est déséquilibrée et les appropriations sont très insuffisantes, mais les conditions du changement sont mises en place.

Continuons cet exemple imaginaire. Il faut mener des actions qui permettront d'avoir un score de F.C.P. supérieur à 18 pour les opérateurs et à 23 pour les contrôleurs, tout en ayant des scores rebasés équilibrés. Il n'est pas possible de demander des efforts supplémentaires sur tous les F.C.P. qui ont une **Qualité** = « Caution », car les actions d'améliorations sont déjà prévues et en cours et qu'elles occupent probablement suffisamment les contrôleurs et les opérateurs. On peut en revanche

111. « [emotion and gut feelings] are useful signs to guide enquiry [...] Like any single indicator, gut feelings are not infallible but they can be another way to reech for truth. »

certainement choisir avec soin un F.C.P. dont on juge que son appropriation aura un effet accélérateur sur l'équilibre de la balance.

Pour effectuer ce choix, on regarde d'abord les F.C.P. dont les **Qualités** sont « Appropriation », car ils sont synonymes d'appropriations déjà réalisées (ou de modalité d'évaluations erronées...) et que cela peut aider à comprendre où se situent les gisements d'appropriations et où doivent se situer les efforts d'appropriation à entreprendre de la part de « l'autre partie ». Les opérateurs connaissent parfaitement bien l'outil de gestion des contraintes. Si l'établissement des cartes cognitives ne nous a pas renseigné sur les raisons de cette appropriation, on peut les rechercher en poussant un peu plus loin les interviews réalisées lors de la première étape. Il s'avère que, pour les besoins de notre cas fictif, les gérants concernés gèrent des mandats pour le compte de clients qui tiennent absolument à ce qu'il n'y ait jamais de dépassement des limites réglementaires. Pour s'en assurer, les clients ont assorti cette exigence d'indemnités lourdes en cas de non-respect.

Les gérants, avant d'accepter ces mandats, ont regardé très en détail les possibilités de l'outil de gestion des contraintes. Depuis, ils l'utilisent avec virtuosité. Cela étant, ils se sont également rendu compte à l'usage (en traitant un nouveau type de titre par exemple) qu'il était incomplet et imparfait. Ils ont donc réalisé leurs propres développements qui pallient les défaillances de l'outil. Si cela les rassure, cela leur coûte aussi beaucoup : ils doivent, par exemple, vérifier que leurs développements restent fidèles après une mise à jour de l'outil. En bref, ils se disent que si le contrôle faisait bien son travail, cela les exonérerait de bien des soucis. On remarque d'ailleurs que, concernant le F.C.P. des contrôleurs sur les outils de contraintes, l'appropriation est faible. Ainsi, l'amélioration de cette appropriation, va non seulement permettre un rééquilibrage de la balance (l'appropriation est riche du côté des gérants, mais pauvre du côté des contrôleurs), mais également une diminution de l'insatisfaction de ces gérants vis-à-vis du contrôle, car les contrôleurs vont prendre en charge ce problème.

Il a donc été décidé de demander aux contrôleurs de mobiliser plus d'efforts sur ce F.C.P. particulier. Le plan de marche initialement prévu sera modifié pour que plus d'outils soient intégrés plus vite. Toutes choses étant égales par ailleurs, une appropriation « Assimilation » donnera un calcul pondéré de 14, soit de 20% rebasé, ce qui conduira à une balance moins déséquilibrée (de 26% en faveur des opérateurs). Une appropriation « Appropriation » donnera un calcul pondéré de 20, soit de 29% rebasé, et donc une balance équilibrée de 7% en faveur des contrôleurs. Bien que, dans ce dernier cas, la balance soit équilibrée, l'effort est à poursuivre, car les appropriations sont très insuffisantes. . .

Appréciations critiques de la démarche

Afin de disposer d'un retour critique sur notre démarche, nous avons procédé à une série de 8 entretiens semi-directifs¹¹² entre les mois de novembre 2011 et janvier 2012 auprès de responsables des risques¹¹³ basés à Paris ou à Genève. L'expérience moyenne en tant que contrôleur est de 8 ans¹¹⁴ pour une expérience moyenne de 13 ans en finance de marché. L'expérience professionnelle moyenne (ne tenant pas uniquement compte de l'expérience en finance de marché) est de 17 ans. Seules deux personnes ont toujours fait du contrôle, les autres ayant eu une autre activité professionnelle auparavant, et parmi les 7 contrôleurs, deux avaient exercé des fonctions d'opérateurs (un ancien gérant et un ancien *trader*). Parmi les personnes interrogées lors de ces entretiens, nous n'en connaissons qu'une seule. Nous avons eu accès à ces personnes principalement par l'entremise des opérateurs que nous avons interrogés lors des premiers entretiens. Nous avons donc pu interroger, dans 5 cas, des

112. Mais 9 personnes, car un entretien s'est déroulé avec deux contrôleurs

113. À l'exception d'une personne, gérante de portefeuille et sans expérience du contrôle et d'une autre qui, en tant que directeur de société de gestion de portefeuilles, a la responsabilité hiérarchique de la gestion financière et du contrôle des risques. Les retranscriptions de ces entretiens se trouvent en annexe (cf. pp. 331 et suivantes)

114. Nous ne tenons pas compte du « contrôleur n°4 » qui est un gérant et qui n'a pas de fonction de contrôleur

opérateurs et des contrôleurs appartenant à la même société, ce qui nous a permis de comparer ce qu'ils pensent respectivement du contrôle.

Le guide d'entretien comportait trois parties. Une première série de quatre questions avait pour but de comprendre la façon dont s'effectuait le contrôle des risques au sein de l'organisation ainsi que de déterminer la façon dont le contrôle voyait les opérateurs. Une deuxième série de trois questions portait sur la critique de la démarche et la troisième série de (trois) questions demandait aux interviewés de se « projeter rétrospectivement » en imaginant les effets qu'auraient eu cette démarche si elle avait été adoptée chez eux. La dernière question demandait aux interviewés d'apprécier ce qu'ils pensaient de la démarche. Les comptes-rendus de ces entretiens se trouvent en annexe (pp. 331 et suivantes).

Afin de préparer ces entretiens critiques, nous avons envoyé un résumé de la démarche aux personnes que nous allions voir. Nous attendions donc de ces entretiens essentiellement des critiques sur la démarche. Ces entretiens ont duré entre 1h45 et 2h30 et ont fait l'objet de retranscriptions validées par les personnes interviewées.

Il faut avoir à l'esprit la période à laquelle eurent lieu les entretiens. Bien qu'ils se situèrent deux ans après les entretiens exploratoires, la crise financière était encore profonde.

Guide des entretiens critiques

- Quel est votre nombre d'années d'expérience professionnelle en tout ? dans le poste ? sur les marchés ?
- Quelles sont vos qualifications académiques ?

Q1- Pouvez-vous me dire en quoi consiste le contrôle des risques chez vous ?

Il s'agit de comprendre comment le contrôle des risques est réalisé et en particulier le contrôle du risque opérationnel au sein de ce contrôle des risques

Q2- Pouvez-vous me dire comment vous voyez les gérants/traders

Il s'agit de savoir comment les opérateurs sont perçus par les contrôleurs. Mythe? Enfants gâtés? Ni l'un ni l'autre?...

- Que savez-vous de leurs études, leur cursus?
- Peut-on retirer quelques caractéristiques qui s'appliquent à la plupart?

Q3- Comment dialoguez-vous avec les opérateurs?

- Viennent-ils pour parler des marchés? des risques? pour se justifier?
- Pour quelles raisons allez-vous les voir? Leur demander des comptes, les comprendre, les avertir?...

Q4- Pensez-vous manquer de moyens?

- Si non : pourquoi? À qui incombe la faute en cas de fraude, est-ce une fatalité?
- Si oui, que vous faudrait-il comme moyens supplémentaires (compétences, soutien de la hiérarchie face aux opérateurs, augmentation des équipes...?)

Q5- Sans encore rentrer dans le détail de la démarche, telle que vous l'avez comprise, pourrait-elle répondre aux besoins du contrôle des risques?

La question est générale et n'a pas pour objet de rentrer dans le détail de la démarche.

- Quels en seraient les apports principaux pour le contrôle?
- Et pour les opérateurs?

Q6- Pouvez-vous critiquer la démarche (cf. tableau)?

En évoquant en particulier les points suivants :

- Connaissance subjective (système complexe dans lequel se situent les individus, singularités et aspirations de chacun, coopération...)
- Intégration de l'outil de contrôle
- Cohérence globale
- Évaluation

En reprenant un peu de distance, quelles en sont les principales critiques?

Q7- Pensez-vous que vous pourriez avoir un rôle supplémentaire auprès de la gestion en apportant aux gérants une vision plus détachée des marchés ?

Être simplement un interlocuteur qui ne serait pas partie prenante dans les décisions de gestion/trading. Le rôle aussi de quelqu'un qui ne serait « pas dupe » et avec lequel l'opérateur n'aurait pas besoin de jouer.

- Est-ce faisable ? Si non : pourquoi, est-ce une question de moyens (lesquels) ?
- Est-ce souhaitable ?

Q8- Si on met en place une telle démarche, comment se redéfiniraient les rapports entre contrôleurs et opérateurs ?

Q9- Avez-vous déjà rencontré des opérateurs dont le comportement semblait dangereux ? Que pensez-vous que cette démarche aurait apporté ?

Q10- Pensez-vous que cette démarche a un intérêt en ce qu'elle :

- Permettra au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?
- Permettra de diminuer les fonds propres réglementaires ?
- Permettra à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?
- Permettra de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?
- Permettra de limiter le risque de fraude opérationnelle ?

1 : Certainement pas, 2 : Probablement pas, 3 : NsP, 4 : Probablement, 5 : Certainement

5.1 Entretiens critiques

Nous présentons ci-dessous les analyses une à une des interviews que nous avons réalisées. À la fin des interviews, nous demandions d'apprécier 5 thèmes concernant la pertinence de la démarche, les appréciations disponibles étaient : « Certainement pas (1) », « Probablement pas (2) », « NsP (3) », « Probablement (4) » et « Certainement (5) ». Nous présentons cette perception à la fin de chaque analyse.

Entretien critique n°1

Nous avons interrogé un gérant et un responsable des risques au sein de cette même société.

Bien que, pour ce responsable des risques, les opérateurs ne fassent pas l'objet d'un mythe de la part du contrôle, il reconnaît qu'il y a des gérants qui considèrent « avoir un nom ». D'autres, disposant d'une reconnaissance particulière compte tenu de leurs performances (ils ont une « aura »), font, pour cette raison même, l'objet d'une surveillance attentive. Enfin, ce responsable reconnaît que le dialogue n'est pas toujours facile, car, selon lui, il existe « des blocages qui relèvent de la psychiatrie ».

Bien que les relations avec la gestion aient été difficiles par le passé, le contrôle est maintenant (« depuis 2008 ») mieux considéré et est jugé utile par les gérants. Ce point est d'ailleurs en accord avec les résultats récapitulatifs issus des premiers entretiens (cf. tableau p. 65) qui montrent que les opérateurs citent spontanément la gestion du risque comme faisant partie de leur métier. D'après le contrôle, les responsables des risques traitent « d'égal à égal » avec les responsables de gestion, mais il n'y a pas de dialogue avec les gérants. En revanche, pour le gérant interviewé, le contrôle des risques est fait soit par des matheux (comprendre : par des personnes qui appliquent des modèles très sophistiqués, mais qui sont trop éloignées des marchés et de l'activité) soit par des personnes qui ne comprennent rien.

Critique de la démarche

Comme nous l'avons pressenti (cf. p. 17), les contrôleurs sont démunis face à ce risque de fraude. Ainsi cherchent-ils à se couvrir en adoptant tous les moyens qui leur paraissent bons : « La lutte contre la fraude se résout en multipliant les approches [...] Plus on met de verrous, plus on cadenasse ». Bien que la personne interrogée soit favorable à une approche supplémentaire, elle trouve que rentrer dans l'intimité

des individus, les non-dits... « paraît très pertinent ». Elle exprime malgré tout des doutes sur le fait que la coopération avec les gérants puisse se faire aisément, même si c'est quelque chose qu'elle appelle de ses vœux (« il faut mettre des contrôleurs de proximité au milieu des gérants »).

La perception de la pertinence de la démarche est la suivante :

Pensez-vous que cette démarche a un intérêt en ce qu'elle permettra :...				
...au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?				4
...de diminuer les fonds propres réglementaires ?				2
...à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?				4
...de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?				4
...de limiter le risque de fraude opérationnelle ?				4
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Certainement pas</i>	<i>Probablement pas</i>	<i>N S P</i>	<i>Probablement</i>	<i>Certainement</i>

TABLE 5.1 – Évaluation de la démarche (Contrôleur n°1)

Entretien critique n°2

Nous avons interrogé un opérateur et un responsable des risques au sein de cette même société. Le gérant a d'ailleurs émis peu de critiques particulières concernant le contrôle si ce n'est que les processus lui paraissent peu efficaces.

Ce responsable des risques a été *trader* pendant 6 ans. Il déplore que les jeunes sortant d'une option finance ne rêvent que de devenir opérateurs et que la crise actuelle ne les aide pas à prendre du recul sur ces métiers. Il se méfie d'ailleurs des personnes qui le rejoignent quand elles ont une trop forte envie de devenir des opérateurs. Il craint en particulier les conflits d'intérêts.

Ancien *trader*, c'est une personne qui connaît très bien les marchés financiers et qui, personnellement, ne fait pas de complexe d'infériorité par rapport à la gestion. Il porte en revanche un regard acéré sur l'état des relations entre contrôleurs et opérateurs. Les opérateurs se conduisent comme si les contrôleurs leur étaient subordonnés, comme s'ils étaient des assistants de gestion d'un genre particulier. Le contrôleur a besoin de reconnaissance, il existe un « mur d'incompréhension » entre contrôleurs et opérateurs et ce mur s'auto-entretient par les comportements mutuels, de même que les clichés des uns vis-à-vis des autres se renforcent.

Le contrôleur souffre d'un problème de légitimité, car il a un déficit de compétence sur les marchés et sur les techniques de gestion. Ils sont par ailleurs perçus comme des personnes qui brident les gérants, donc les performances, et par là même mettent en péril le modèle économique de la société de gestion. À cause de tout ceci, il n'y a pas de dialogue naturel entre opérateurs et contrôleurs, et ceci malgré le passé de ce responsable, qui grâce à son expérience de *trader* a des amis à la gestion qu'il voit en dehors des heures de travail.

Il déplore que les moyens soient très insuffisants, notamment en termes de compétences, ce qui, selon lui, nuit à la possibilité d'un dialogue naturel. Il pense que

donner aux contrôleurs les moyens de partager l'environnement des opérateurs permettrait ce dialogue.

Critique de la démarche

La démarche paraît bonne, mais que ce soit lors de la première phase ou lors de la seconde, la difficulté principale réside dans le manque d'adhésion dont pourraient faire preuve les opérateurs. La mise en place d'un dialogue naturel permettrait de mieux détecter les comportements à risques en ouvrant des passerelles, « des brèches dans le mur », mais il faudrait d'abord faire changer les mentalités afin que les contrôleurs ne soient plus vus comme des assistants. Cela doit passer notamment par un changement dans les politiques de rémunération afin que les contrôleurs ne soient déjà pas subordonnés aux opérateurs par leurs salaires. Enfin, si cette démarche lui paraît globalement très intéressante, il se demande si les opérateurs au statut de star ont encore les moyens de redescendre sur terre...

La perception de la pertinence de la démarche est la suivante :

Pensez-vous que cette démarche a un intérêt en ce qu'elle permettra...	
...au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?	5
...de diminuer les fonds propres réglementaires ?	4
...à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?	4
...de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?	5
...de limiter le risque de fraude opérationnelle ?	4
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Certainement pas</i>	<i>Probablement pas</i>
<i>3</i>	<i>4</i>
<i>N S P</i>	<i>Probablement</i>
	<i>5</i>
	<i>Certainement</i>

TABLE 5.2 – Évaluation de la démarche (Contrôleur n°2)

Entretien critique n°3

Nous avons interrogé un gérant et deux responsables des risques (simultanément) au sein de cette même société. Un de ces deux responsables a été gérant de portefeuilles durant 10 ans.

Ils pensent qu'il est essentiel de rester proche des opérateurs. Cela peut se faire dans leur organisation parce qu'ils ont de nombreuses personnes qui sont d'anciens gérants. Certaines sont au contrôle (dont le responsable du risque opérationnel ainsi qu'un des responsables interrogés et deux membres de son équipe. . .) ce qui fait qu'ils connaissent bien leurs métiers. Ces contrôleurs (anciens opérateurs) dialoguent très facilement avec la gestion, et retirent une information beaucoup plus riche que les autres contrôleurs. Compte tenu de la connaissance de la gestion dont font preuve les contrôleurs interrogés, le gérant est démystifié, même si certains contrôleurs placent toujours les opérateurs sur un piédestal et ont du mal à les interpellier.

Selon eux, les contrôleurs ne peuvent faire leur travail que s'ils sont crédibles vis-à-vis de la gestion. Cette légitimité « est le nerf de [leur] coopération » et ils ne conçoivent pas le contrôle sans cela.

Critique de la démarche

La démarche dans son ensemble correspond à ce que ces contrôleurs pensent profondément. Comme ils l'ont dit à plusieurs reprises, le « contact avec la gestion est essentiel et vital ». Il ne faut pas qu'un « mur » s'installe ou que les opérateurs développent un sentiment de supériorité. Il faut qu'ils sachent que les contrôleurs connaissent leurs métiers et donc qu'il ne faut pas « jouer avec eux ». Leur sentiment est d'ailleurs que la démarche que nous leur avons présentée est peu ou prou celle qui est en train de se mettre en place chez eux, même si « la réflexion en amont n'a certainement pas été aussi structurée que celle présentée ici. »

Il est intéressant de noter que le gérant interviewé qui faisait partie de cette société est parmi ceux qui sont le plus virulents à l'encontre des contrôleurs... : « c'est l'heure de gloire des "chieurs" », « Les processus de contrôle sont souvent à côté de la plaque », « C'est trop sécurisé, on ne peut plus faire de l'artisanat, ce qui est pourtant important pour le bien du business ». Il semblerait donc qu'il y ait un écart significatif entre la façon dont les contrôleurs se considèrent (personnes compétentes, connaissant la gestion, proches des préoccupations du gérant...) et l'opinion de ce gérant...

Malgré cela, ces personnes interrogées émettent des doutes sur la faculté des gérants à se confier. Ce pourrait être plus facile si la démarche était conduite par une personne extérieure.

La perception de la pertinence de la démarche est la suivante (les appréciations des deux personnes interviewées figurent sur le même tableau) :

Pensez-vous que cette démarche a un intérêt en ce qu'elle permettra...				
...au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?				5 5
...de diminuer les fonds propres réglementaires ?				3 2
...à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?				5 4
...de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?				5 5
...de limiter le risque de fraude opérationnelle ?				3 4
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
	<i>Certainement pas</i>	<i>Probablement pas</i>	<i>NSP</i>	<i>Probablement</i>
				<i>Certainement</i>

TABLE 5.3 – Évaluation de la démarche (Contrôleur n°3)

Entretien critique n°4

La personne interrogée est un opérateur et non un contrôleur. Nous avons donc pris le parti de faire un entretien libre autour de la présentation de la démarche. Dans un premier temps nous lui avons présenté les raisons à l'origine de la démarche et dans un deuxième temps nous lui avons demandé ce qu'il penserait de voir un dialogue réel s'instaurer entre lui et une personne extérieure.

Sur le premier point, il a été enthousiaste. En effet, il était en train de vivre une situation caricaturale telle que nous l'avions décrite : des opérateurs ayant fait de bons paris pendant de longs mois ont fini par se persuader qu'ils avaient compris le marché. Ils s'étaient bâtis des « histoires » convaincantes qui ont eu du succès, mais dont ils n'ont pas su sortir à temps. Ils ont au contraire profité du retournement du marché pour alourdir leurs positions en pensant que les niveaux de prix offraient des opportunités d'achats et des possibilités d'effacer les pertes subies lors du début du retournement. Ce qui n'a pas été le cas et les pertes se sont aggravées.

Encore de façon caricaturale, il existe une subordination franche entre contrôleurs et opérateurs au sein de cette société, à tel point qu'un contrôleur s'est senti menacé de licenciement s'il continuait à relever les dépassements de ces opérateurs. Les contrôles se sont donc tus...

Pour autant, l'opérateur interviewé n'était pas prêt à dialoguer avec une personne qui n'aurait pas « la légitimité suffisante ». Cela dit, pour cet opérateur, le contrôle des risques a un rôle réduit limité à la validation des investissements *ex post*. Quoiqu'il en soit, comme les contrôleurs interviewés le pressentaient, les opérateurs semblent attachés à cette notion de légitimité qui permettrait un dialogue de nature différente.

Entretien critique n°5

Cet entretien était également particulier parce que la personne interrogée était un directeur de société de gestion. Il avait été auparavant gérant de portefeuilles, puis responsable de gestion et avait quitté ces fonctions pour prendre la direction des activités opérationnelles de la société. Il n'avait jamais été contrôleur, mais avait travaillé toute sa vie avec le contrôle, soit en tant qu'opérateur contrôlé, soit en ayant exercé la responsabilité du contrôle et de la gestion. Nous avons donc plutôt eu une discussion à bâtons rompus après une présentation de l'ensemble de la démarche.

Il est conscient que le gérant est soumis à des forces antagonistes. Il ne regardait jamais les performances lorsqu'il était responsable de la gestion afin de ne pas être tenté de demander des comptes trop souvent sur ce point-là. Selon lui, le dictat de la performance « inhibe l'esprit d'initiative. » C'est un comportement courant et qui se révèle encore plus en cas de crise quand viennent s'ajouter des pressions supplémentaires (des commerciaux par exemple). On peut résoudre cette souffrance en suivant deux points « fondamentaux » : (1) avoir fait une très bonne analyse micro-économique et (2) accepter qu'une bonne performance sur le long terme impose régulièrement des performances médiocres sur le court terme. Comme on l'a vu auparavant, ce dernier point est également souligné par Tuckett comme étant générateur de clivage (TUCKETT, 2011b, p. 72). Ce point est d'ailleurs très mal compris par les patrons de gestion (ce qui donc est une cause endémique de clivage) : « demande à un patron de gestion ce qu'il fait d'un gérant action qui sous-performe son benchmark de 5 points, il répond qu'il le vire alors que son horizon de gestion est bien plus long... »

Lors de cet interview, ce responsable nous a cité un autre cas de clivage relevé par Tuckett : la relation entre le gérant et son client est asymétrique sur le risque. Pour le client, le supplément de risque pris doit amener un supplément de performance, en aucun cas un supplément de perte, or un risque représente aussi bien une opportunité

de gain qu'un risque de perte... (TUCKETT, 2011b, p. 126).

Lors de notre entretien, il nous a demandé pourquoi nous nous cantonnions au risque de fraude, notre ambition pouvant être plus grande. Il trouve l'idée de passer d'une vision statique du contrôle pour adopter une « approche dynamique » très séduisante si elle est applicable. Cela offrirait en plus la possibilité d'optimiser la consommation de risque, par exemple, de faire en sorte que le risque pris procure le meilleur rendement. Cette fonction pourrait tout à fait être logée dans le contrôle des risques.

Il remarque également, à l'instar de toutes les personnes interrogées, que le contrôle des risques souffre toujours de légitimité vis-à-vis des opérateurs.

Entretien critique n°6

Nous avons interrogé un opérateur et un responsable des risques au sein de cette même société.

La personne que nous avons interrogée nous a très rapidement dit qu'elle préférerait le terme de « risk management » à celui de contrôle des risques, car il est moins connoté. Cette personne est responsable d'une équipe de contrôle qui est très proche de la gestion, elle souhaite le plus possible travailler main dans la main avec le gérant. Cette équipe (plus exactement cette personne, expérimentée et reconnue comme légitime) peut demander des comptes à certains gérants qui peuvent engager le dialogue. Ce dialogue est parfois minimal, parfois constructif. Ce n'est bien entendu pas possible avec tous les gérants, certains ayant un trop fort *ego*.

Cet *ego* est d'ailleurs un vrai problème : outre qu'il peut rendre les gérants aveugles et sourds aux signaux négatifs il les rend également susceptibles et personne n'a envie de les contrarier, car les réactions peuvent être violentes. Ça peut avoir un impact sur les performances : le contrôle avait noté qu'un gérant avait des positions mal

Pensez-vous que cette démarche a un intérêt en ce qu'elle permettra...				
...au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?				5
...de diminuer les fonds propres réglementaires ?				4
...à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?				4
...de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?				4
...de limiter le risque de fraude opérationnelle ?				4
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Certainement pas</i>	<i>Probablement pas</i>	<i>N S P</i>	<i>Probablement</i>	<i>Certainement</i>

TABLE 5.4 – Évaluation de la démarche (Contrôleur n°6)

Entretien critique n°7

Cet entretien avait lieu (à Genève) au sein d'une banque privée. Il s'agissait d'une filiale d'une grande banque qui gère la fortune de clients aisés.

Dans la banque privée, il existe bien des gérants opérateurs, mais leur activité est marginale par rapport aux gestionnaires de la relation client. Ce sont eux les vraies stars dans ces organisations, eux qui sont appelés « gérants » et ce sont eux qui sont d'ailleurs soumis aux problèmes d'*ego*, de fraude... Ils font l'objet d'un contrôle de plus en plus présent contre lequel les « anciens » gérants se battent, mais que les nouveaux arrivants ont adopté facilement, car c'est également devenu la règle chez les concurrents.

Ces gérants sont difficiles à gérer pour plusieurs raisons. D'abord ils « tiennent » la relation avec les clients fortunés et pensent, avec raison, que s'ils changent d'employeur ils partiront avec leurs clients. Ensuite ces banques privées existent depuis bien longtemps, en particulier dans des places comme Genève, et il est difficile de se défaire des habitudes très libres prises au cours de décennies précédentes. Les gérants ont souvent leurs « entrées » auprès de la direction de ces banques ce qui leur confère un certain sentiment d'impunité. Cela tombe dans le cas déjà relevé (cf. p. 48) des opérateurs « vedettes » (B.C.B.S, 2006b, p. 14).

Si ces gérants considèrent encore le contrôle comme un frein de nature administra-

tive ils le voient de plus en plus comme une force de proposition, un interlocuteur supplémentaire. Un dialogue s'installe, même si certains ne veulent parler « qu'au chef ». Le contrôle produit de l'information pour beaucoup de départements ce qui lui a permis de tisser des liens à de multiples endroits et de recueillir de l'information de façon informelle, ce qui lui est précieux.

Critique de la démarche

Cette démarche s'applique aussi bien aux métiers de la banque privée qu'à celle de la gestion d'actifs : il faut que le gérant se sente moins omnipotent. En banque privée, les fraudes arrivent pour deux raisons :

- soit le gérant a des problèmes personnels qu'il tente de résoudre en se servant sur le dos de ses clients ;
- soit le gérant est un jeune chargé de relations qui finit par ne plus bien faire la part des choses entre la vie que mène son client fortuné et la sienne. Il trouve normal d'avoir le même train de vie que son client. Ce problème pourrait être résolu par les ressources humaines et le management du responsable hiérarchique, mais les gérants refusent toute idée de management hiérarchique. . .

La personne interrogée trouve la démarche séduisante, orientée vers le dialogue et bien structurée. Elle se demande si le problème ne pourrait pas être résolu par une gestion adaptée des ressources humaines, car, tout compte fait, il s'agit de bien comprendre les gens. Il faut que les individus se sentent concernés par ces points, qu'ils y adhèrent, qu'ils aient le sentiment de cette idée de justice. Pourtant cette idée de justice est très forte. Mettre plus de coopération, oui, mais avoir une organisation juste, n'est-ce pas un peu trop fort ?

L'idée de gérer certains des aspects liés à la personnalité par les ressources humaines semble être naturelle, et il est symptomatique de remarquer qu'aucun des autres

contrôleurs n'en fait la proposition. On comprend bien pourquoi en se rappelant la vision très négative qu'ont les opérateurs sur les R.H., sensiblement plus négative que sur le contrôle (cf. tableau p. 115).

La perception de la pertinence de la démarche est la suivante :

Pensez-vous que cette démarche a un intérêt en ce qu'elle permettra...	
...au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?	4
...de diminuer les fonds propres réglementaires ?	4
...à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?	5
...de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?	4
...de limiter le risque de fraude opérationnelle ?	4
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Certainement pas</i>	<i>Probablement pas</i>
<i>3</i>	<i>4</i>
<i>N S P</i>	<i>Probablement</i>
	<i>5</i>
	<i>Certainement</i>

TABLE 5.5 – Évaluation de la démarche (Contrôleur n°7)

Entretien critique n°8

Cet entretien avait lieu au sein d'une société de gestion de niche constituée de 4 personnes. Pour des raisons de disponibilités du contrôleur, l'entretien n'a pu durer que 25 minutes.

La personne interrogée avait une double casquette : celle de contrôleur à temps partiel dans une société de gestion de niche de 4 personnes et celle de *trader* pour le compte d'une autre société de gestion spécialisée de 5 personnes. Compte tenu du temps que nous avons devant nous, nous avons d'abord procédé à une présentation brève de la démarche avant de lui demander son sentiment.

Cette démarche lui paraît trop conceptuelle. Selon lui, il faudrait des procédures plus formalisées avec des plannings, des réunions, des conclusions à attendre... Il faudrait que « comme pour piloter un avion, tout [puisse] s'enchaîner sans ambiguïté ni perte de temps. »

Dans des petites structures, nous dit-il, il n'est pas forcément besoin de mettre en place un contrôle des risques, car tout le monde est très responsable. Plus en tout cas que dans les grosses entreprises dans lesquelles les pertes sont noyées. Il ne croit pas au risque de fraude. D'ailleurs, dans ces petites sociétés, il trouve qu'il faut privilégier la souplesse. Néanmoins, là où ce *trader*/contrôleur fait du contrôle, il a voulu mettre en place des processus et des règles écrites, mais le gérant ainsi que le Président n'ont pas voulu trop formaliser les limites.

Ce discours tranche résolument avec les autres, c'est très certainement dû à la taille de la société. Cet écart était d'ailleurs anticipé par certains contrôleurs lors des interviews : « La taille de la société de gestion compte beaucoup. Dans les petites structures, le problème d'*ego* est certainement beaucoup plus saillant (entretien critique n°1) », « La taille fausse beaucoup le métier, plus la société est petite, plus la

pression commerciale est forte et moins le contrôle a le droit de s'exprimer (entretien critique n°2 »

Récapitulatifs

On ne peut pas écarter le risque que les réponses aux appréciations aient été biaisées. Le biais peut être lié à l'empathie générée lors de l'entretien, les réponses données « à chaud » pouvant avoir surestimé les avis. Pour tenter de prévenir ce risque, nous avons soumis aux interviewés la retranscription de leur entretien afin qu'ils le valident. Nous ne connaissons aucun des contrôleurs que nous avons interviewés, ce qui limite aussi le risque de surévaluation des jugements. En revanche, nous avons eu accès à ces individus principalement par le biais d'opérateurs qui travaillaient dans la même structure. On peut imaginer alors que pour être agréables aux opérateurs, ils ont eu tendance à surcoter le travail de l'un de leurs camarades. Cela étant, non seulement il n'y avait aucun lien de subordination entre contrôleurs et opérateurs (comme on peut s'y attendre...), mais ces entretiens se sont très majoritairement déroulés au sein d'organisations de taille importante dans lesquelles les responsables interrogés et les opérateurs se connaissent peu. Il nous semble donc que, si ce biais ne peut être écarté, il est probablement réduit.

En résumé, la démarche semble plaire. Cela étant, il y a un certain paradoxe entre le sentiment général positif (score de 4.1) et la réponse à la question qui adresse très précisément l'objectif de la démarche que nous avons présentée (score de 3.83). Il y a deux raisons : pour un contrôleur, on ne devient pas fraudeur incidemment (cf. entretien critique n°1), « [...] on ne devient pas fraudeur par hasard. [...] Celui qui a en tête de vouloir frauder voudra toujours défier le système ». Pour un autre, cette démarche ne résoudra pas définitivement le problème (cf. entretien critique n°3) : « Je ne me prononce pas sur la fraude en elle-même, à mon avis on n'aura jamais les moyens d'éviter que quelqu'un de déterminé vienne frauder ». Or, d'une part, nous

pensons que la plupart des fraudeurs le deviennent incidemment, et d'autre part, n'avons pas l'ambition d'écarter définitivement le risque de fraude (cf. p. 162).

Ce qui semble plaire le plus est la mise en place d'une relation étroite de travail entre contrôleurs et contrôlés. Peut-être les contrôleurs voient-ils cela comme un moyen d'acquérir cette légitimité qui leur fait tant défaut ? Mais ils inscrivent volontiers cette relation dans un cadre de coopération plus harmonieux que celui dans lequel ils sont aujourd'hui. Plus harmonieux et également plus efficace. Certaines parties de cette démarche sont d'ailleurs en train d'être mises en place dans quelques organisations.

Le tableau ci-dessous reprend les réponses données en faisant une moyenne des appréciations par question posée (cf. p. 367 pour avoir le détail des appréciations). On perd une certaine information, car les réponses sont parfois étayées, mais ça donne une vision rapide et assez juste du sentiment général de la démarche auprès des personnes interrogées.

Cette démarche a un intérêt en ce qu'elle permettra...	<i>moy. 4.1</i>
...au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?	4.67
...de diminuer les fonds propres réglementaires ?	3.17
...à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?	4.33
...de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?	4.5
...de limiter le risque de fraude opérationnelle ?	3.83
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>3</i>	<i>4</i>
<i>5</i>	
<i>Certainement pas</i>	<i>Probablement pas</i>
<i>N S P</i>	<i>Probablement</i>
	<i>Certainement</i>

TABLE 5.6 – Évaluation globale de la démarche

La seconde question nécessite un commentaire. Les modèles de calcul de fonds propres réglementaires sont très quantitatifs, le régulateur ayant demandé à ce qu'il en soit ainsi. Si ces possibilités n'évoluent pas, il y a peu de chances pour que cette démarche puisse réduire les fonds propres nécessaires en l'état. Or, les régulateurs admettent depuis peu l'utilisation de méthodes qualitatives comme outil de mesure (B.C.B.S, 2006a, 2009 ; C.E.B.S, 2006, 2009b) ce qui pourrait permettre un gain réel.

On peut également noter que, bien que les gestionnaires des risques soient convaincus que cette démarche leur permettra de mieux exercer leur métier (note moyenne de 4.67), ils semblent également penser, quoiqu'avec moins d'assurance, qu'elle permettra de gommer le risque de fraude (note moyenne de 3.83). Enfin, ils pensent que cela permettra effectivement d'améliorer les relations entre contrôleurs et opérateurs, soit, peut-être, d'amener des « interactions respectueuses » au sens de Weick.

Conclusion générale de la thèse

Conclusion

Cette démarche peut sembler lourde à mettre en place et il est certain que cela nécessitera un travail conséquent, que cela ne pourra pas se faire rapidement ; mais ainsi que nous l'avons vu, les enjeux sont à la hauteur de l'effort à fournir. Il s'agit de proposer un cadre différent aux opérateurs et aux contrôleurs afin que la fraude opérationnelle soit limitée. En apprenant à se connaître, les contrôleurs et les opérateurs auront moins de préjugés, véhiculeront moins de stéréotypes (DESCHAMPS et MOLINIER, 2012, p. 70). On peut même raisonnablement penser que si les opérateurs arrivent à avoir un autre regard sur eux-mêmes (et en particulier qu'ils suscitent donc un regard différent de la part d'autrui) ils prendront plus de recul sur ce qu'ils font. Ils auront probablement plus en eux la capacité de voir quand les marchés deviennent irrationnels et pourront plus facilement donner l'alerte, rendant les crises financières peut-être moins fréquentes ou moins profondes.

Cela va même au-delà comme le suggèrent La Ville et Mounoud (2005) : si les récits qui circulent sur les opérateurs véhiculent aussi bien des histoires fabuleuses que des désastres financiers, alors cela n'aura pas un impact circonscrit aux seuls opérateurs et contrôleurs, mais contribuera à infléchir également la stratégie de l'entreprise. Ces récits ont d'autant plus d'impact qu'ils sont « cohérents [et] mobilisateurs » (LA VILLE (DE) et MOUNOUD, 2005, p. 345). Cohérents parce que les faits relatés se sont produits et qu'il n'est pas d'autre façon de les considérer et mobilisateurs parce qu'il y a collectivement l'envie à la fois d'éviter les « mauvaises histoires » et de s'inscrire dans les bonnes. Peut-être que la gouvernance en sera modifiée et que plus personne ne finira par penser qu'« il vaut mieux demander pardon que la permission »...

Si nous n'avons parlé que de la souffrance des opérateurs c'est parce qu'elle est probablement liée au sujet qui nous intéresse dans ce travail : le risque de fraude. Mais nous l'avons vu en filigrane, les contrôleurs souffrent aussi : ils souffrent d'être

mal considérés, ils souffrent de savoir que leur activité sera toujours à la traine des opérateurs, ils souffrent d'être moins bien rémunérés que les opérateurs (JANAND, 2011)... Pour ces raisons c'est un métier qui n'est pas considéré comme attractif pour les cadres à haut potentiel (JANAND, 2011, p. 342). La mise en place de cette démarche donne un sens nouveau à la relation contrôleur/opérateur qui peut donner un intérêt nouveau à cette fonction de contrôleur.

Il nous semble évident que pour aller vers un cadre nouveau il faut mettre en place une conduite du changement sous peine de conserver le cadre existant de morphostase, et de n'apporter que des modifications superficielles. Or, il n'existe pas de recette précise permettant une bonne conduite de changement. Reix (2002, p. 17) propose d'avoir une idée précise de nos objectifs et de s'engager avec souplesse et prudence dans une telle démarche. C'est ce que nous proposons ici : après avoir créé les conditions de la mise en place de la démarche (première étape), nous cernons les objectifs à atteindre (F.C.P. et balance appropriative) dans la seconde, puis nous tentons de les atteindre en améliorant les scores des F.C.P. (troisième étape). Nous réitérons les étapes 2 et 3 dans des cycles plus ou moins allégés jusqu'à l'obtention d'un équilibre.

À la fin de son ouvrage sur la finance émotionnelle, Tuckett dit que la manière dont la finance est faite doit évoluer structurellement. Il faut en particulier réformer l'enseignement de l'économie afin, non d'expliquer comment les marchés devraient fonctionner (dans une stricte vision techniciste et rationnelle), mais comment ils fonctionnent réellement (TUCKETT, 2011b, p. 204). Il propose ainsi de prendre en compte et d'expliquer les aspects psycho-sociaux qu'il a mis en évidence. Ces aspects vont bien au-delà de la finance comportementale et leur prise en compte n'a pas pour objet d'en faire des variables venant alimenter des modèles de prédiction de prix, mais d'apporter un éclairage différent, plus cru et moins flamboyant sur l'activité des opérateurs.

Le contrôle en finance de marché, pour qu'il soit efficace, ne peut être bien fait que par des personnes qui comprennent les activités des personnes qu'ils sont chargés de contrôler. Ce point est criant : les opérateurs trouvent les contrôleurs incompetents, et ce sentiment déteint sur les contrôleurs eux-mêmes qui pensent manquer de légitimité aux yeux des opérateurs (alors qu'ils ont la légitimité fonctionnelle). C'est à tel point vrai que le métier de contrôleur des risques en finance de marché souffre d'un fort déficit d'attractivité (JANAND, 2011). On revoit ici le cercle vicieux évoqué p. 155. La démarche que nous avons présentée doit permettre aux contrôleurs de retrouver cette légitimité perdue : un premier pas sera effectué avec l'acquisition des compétences nécessaires de la part des contrôleurs, le seuil sera franchi lorsque les opérateurs cesseront de considérer qu'ils sont des « Êtres Surnaturels » et accepteront la contradiction ou des échanges de points de vue différents comme étant de nature de constructive.

Il semblerait qu'une partie de ce constat soit déjà réalisé, tant par le régulateur¹¹⁵ que par les organisations et on voit de plus en plus de contrôleurs ayant été d'anciens opérateurs, comme le montrent les entretiens critiques réalisés dans le cadre de la présentation de la démarche : la moitié des responsables du contrôle interrogés sont d'anciens *traders* ou d'anciens gérants. Malgré ce point, les opinions que portent les opérateurs interviewés sur les contrôleurs restent très critiques, preuve que, cette condition, si elle semble nécessaire, n'est pas suffisante. Bien que ces contrôleurs aient la légitimité liée aux compétences, les opérateurs ne sont pas encore prêts aux échanges contradictoires constructifs.

C'est un point également corroboré par l'étude de Bon-Michel lors des interviews

115. « Staff should have the ability and willingness to challenge business lines regarding all aspects of risk arising from the bank's activities » (B.C.B.S, 2010a, p. 18)

réalisés avec ses « correspondants » pour les besoins de son étude¹¹⁶ : « La prise de conscience du rôle des correspondants a amené la direction à modifier leur profil au sein de la BFI, comme l'explique cet interlocuteur : “Les correspondants ont bien évolué dans leur approche. On a complètement changé notre mode de recrutement des correspondants. On a pris des bons calibres”. »(BON-MICHEL, 2011, p. 336). Le point visé ici est de dire que le contrôle opérationnel ne peut pas être bien fait aujourd'hui, car maîtriser le contrôle opérationnel va bien au-delà de la maîtrise technique des outils et processus classiques du contrôle. Il faut impliquer les opérateurs pour créer au minimum des interactions respectueuses au sens de Weick, il faut bâtir une intimité commune afin qu'ils se sentent libérés, qu'ils n'endossent pas le costume de l'imposteur (KETS DE VRIES, 1995, p. 100) et s'y sentent enfermés. L'appropriation croisée va permettre à ces deux espaces aujourd'hui antagonistes de se rejoindre au moins sur certains points.

De plus, il ne suffit pas de maîtriser ces activités à un moment donné, il faut deux conditions supplémentaires : que cette maîtrise perdure au cours du temps et qu'elle soit à tel point effective que les contrôleurs puissent anticiper les futures nouvelles actions (pour mettre des contrôles préventifs en place par exemple)... Bien que ce deuxième point soit difficilement atteignable, il faut viser la meilleure réactivité possible et donc être en mesure de limiter le nombre et la nature des contrôles trop tardifs... Un des aspects du sujet est bien de faire en sorte que les contrôleurs aient une « connaissance requise » du métier des personnes qu'ils sont chargés de contrôler. Comment s'assurer que leur degré de connaissance est suffisant ? La réponse apportée est dans la « balance appropriative » : il n'est pas nécessaire que les contrôleurs maîtrisent le métier des personnes à contrôler, il suffit qu'ils le connaissent relativement assez bien. En d'autres termes, le curseur de la connaissance croisée est

116. Ces correspondants sont des personnes qu'elle a interviewées et qui appartiennent « à trois niveaux d'acteurs [d'une banque de financement et d'investissement (BFI)] : des acteurs au sein de la direction des risques opérationnels, des acteurs disposés au sein des métiers, mais rattachés à la filière risque opérationnel (correspondant risque opérationnel), et des acteurs opérationnels au sein des métiers. » (BON-MICHEL, 2011, p. 331)

une variable de la deuxième étape de la démarche. C'est la connaissance requise de l'« autre » métier qui va déterminer le degré de connaissance à obtenir sur le métier qui n'est pas le sien. C'est ce que Bon-Michel appelle « l'intelligence du risque » et cette intelligence ne peut se faire qu'au travers des interactions : « C'est alors dans un processus continu d'interactions que la construction d'une intelligence du risque peut générer une évolution de la perception même du risque par les individus et donc de leurs actions » (BON-MICHEL, 2011, p. 327), ou encore : « C'est dans l'interaction que les opérationnels vont commencer à construire de nouveaux raisonnements à partir d'un langage commun et à influencer ainsi leur comportement au quotidien » (BON-MICHEL, 2011, p. 340).

Un autre intérêt de mettre en jeu l'appropriation est sa valeur stratégique intrinsèque. Il y a une valeur pour l'entreprise à ce que ses membres s'approprient leur environnement : elle évolue mieux et plus vite que ses concurrents en générant des capacités distinctives difficilement imitables. . . Ainsi, aux coûts immédiats du contrôle peut-on opposer un supplément de gain que procure l'appropriation (sans compter, bien entendu, la sécurité que procure un contrôle adapté).

Il existe des industries pour lesquelles il est vital de mettre en place un contrôle adapté : c'est le cas en particulier pour celles qui ont une activité de finance de marché, car on peut y voir (et on y a vu régulièrement) des opérations mettre en péril l'entreprise. . . Ce risque est d'ailleurs maintenant reconnu et identifié comme tel par le régulateur (il s'agit du risque de fraude opérationnelle) qui demande en outre à ce qu'il soit provisionné par le biais de fonds propres. Il existe donc un gain supplémentaire immédiat à mettre en place un tel contrôle : la provision peut être réduite en proportion des mesures mises en place.

La mise en place d'un contrôle est consommatrice de ressources ; une partie de la complexité du travail revient aux décideurs qui doivent allouer les ressources nécessaires au contrôle — ni trop ni trop peu — pour que l'organisation soit convenable-

ment protégée. L'avantage de cette démarche, en particulier lorsqu'elle s'applique aux entreprises qui ont une activité de finance de marché, est qu'elle permet, dès sa conclusion, un gain financier immédiat par l'économie de fonds propres et qu'elle jette des fondations supplémentaires propices à la création d'un avantage compétitif.

On peut également se demander si c'est une si bonne idée de permettre cette appropriation croisée : elle offrirait des armes aux opérateurs qui souhaiteraient frauder. . . Comme nous l'avons vu (cf. p. 161) nous pensons que la démarche réduit bien le risque de fraude, même si elle ne l'élimine pas.

Démarche et contrôle

Comme nous l'avons écrit (cf. p. 153), dans cette recherche, nous plaçons le contrôle que nous préconisons à la croisée des trois influences représentées dans le modèle AMI (BOUQUIN, 1996) présenté dans la partie I de cette thèse :

- (M) : nous avons effectué une analyse des ressources (principalement les contrôleurs et les opérateurs) afin de proposer une modélisation de leurs relations (l'appropriation croisée).
- (A) : cette modélisation doit conduire les acteurs à modifier leurs actions au quotidien pour qu'ils soient moins sujets à la tentation de fraude (cas des opérateurs) et qu'ils mettent en place des stratégies d'appropriation (contrôleurs et opérateurs).
- (I) : réduire la probabilité de fraude, et donc de perte pouvant causer la faillite de l'organisation est nécessairement un objectif stratégique (quelle organisation n'a pas comme objectif stratégique au moins implicite de ne pas faire faillite ?) ; par ailleurs, comme nous l'avons évoqué (§. 3.1, p. 121), promouvoir les appropriations génère des ressources difficilement imitables conduisant

Conclusion

à générer des capacités de différenciation, ce qui est bien également un objectif stratégique général.

Limites

À notre avis, la principale limite de notre recherche vient du fait que cette démarche n'a pas pu être mise en œuvre au sein d'une organisation. C'est une limite importante et nous n'allons pas chercher à en nier la portée. Mais tous nos vœux sont de pouvoir y remédier dans un avenir proche.

Les gestionnaires rencontrés dans le cadre des entretiens « critiques » craignent presque tous que cette démarche soit difficile à mettre en place, car elle pourrait rencontrer une résistance du côté des opérateurs¹¹⁷. Cela étant, une démarche plus légère, présentant certaines similitudes avec celle que nous avons présentée (qui demande en particulier de fortes interactions entre opérateurs et contrôleurs), a déjà été mise en place par Bon-Michel¹¹⁸ (2011) dans le cadre de la création de cartographie des risques opérationnels. Les opérateurs, plutôt peu réceptifs au début, se sont mis à participer à mesure que les interactions devenaient naturelles : « C'est lorsque le correspondant risque opérationnel a développé de réelles interactions avec les métiers que certains freins ont été levés et des traces d'apprentissage que nous qualifierons de 'supérieur' ont été identifiées. » (BON-MICHEL, 2011, p. 334). Ainsi que l'a montré Bon-Michel, « favoriser le dialogue » et « développer de réelles interactions » permet de lever les inquiétudes, même dans les organisations dans lesquelles se trouvent des contrôleurs et des opérateurs de marchés (BON-MICHEL, 2011, p. 334-336).

Cette démarche ne peut pas se mettre en place sans un soutien de la part des managers encadrant à la fois les contrôleurs et les opérateurs, donc souvent placés près du sommet hiérarchique (car pour des raisons d'indépendance entre contrôles et opérations, les contrôleurs et les opérateurs appartiennent à deux branches hiérarchiques distinctes). C'est à la fois un avantage, car plus les directives viennent du sommet, moins elles sont susceptibles d'être remises en cause et donc moins les points évo-

117. cf. entretiens et résumés en annexe : (cf. pp. 331 et suivantes)

118. Au sein d'un grand groupe bancaire français entre 2005 et 2009

qués au paragraphe précédent sont des problèmes ; et un inconvénient, car ce sont des personnes difficiles à atteindre. C'est à notre sens possible du fait de la multiplicité des avantages que peut procurer cette démarche qui se situe sur plusieurs axes. Si elle est mise en place, elle permettra :

- (i) de prévenir et mieux apprécier ce risque de fraude,
- (ii) de s'inscrire dans une perspective de performance économique de long terme,
- (iii) d'acquérir un avantage compétitif,
- (iv) de mobiliser moins de fonds propres (seulement ceux nécessaires),
- (v) d'améliorer la qualité globale du contrôle en se dirigeant vers une organisation vigilante et sage ;
- (vi) de s'inscrire dans une démarche durable ce qui permet de bénéficier de ces points sur le long terme.

Une autre limite tient au cadre même de cette recherche qui se base, en partie, sur une expérience personnelle passée. Bien que cette période soit récente (opérateur jusqu'en 2005 et consultant pour des salles de marchés jusqu'en 2011), cet éloignement a pu générer des biais liés à une démarche action historique. Pour réduire ce biais, nous avons apporté le plus grand soin à faire critiquer les grandes étapes de notre démarche par des professionnels en activité (entretiens exploratoires et critiques).

Perspectives

Avant de parler de piste de recherche, il faudrait d'abord pouvoir convaincre l'industrie de la finance de marché que cette démarche peut porter des fruits intéressants et la mettre en place. Le retour d'expérience sera certainement très riche sur une

problématique aussi vaste et complexe. Une des dimensions que nous comptons étudier en particulier concerne la démarche de changement et la mise en place de la coopération entre des groupes aussi méfiants les uns vis-à-vis des autres.

Au cours de ce travail, nous nous sommes rendu compte que les ressources humaines étaient, au mieux, complètement absentes de l'environnement des opérateurs et qu'elles étaient même souvent dénigrées. Peut-être est-ce parce que les opérateurs ne souhaitent pas évoluer : le poste qu'ils occupent offre des compensations qu'ils n'auront pas forcément en gravissant les échelons hiérarchiques. Par exemple, s'ils prennent des responsabilités managériales, ils « traiteront » moins, seront « moins dans le marché » et perdront la possibilité de devenir un « Être Surnaturel ». Il est possible également qu'ils perdent en rémunération, avec une partie fixe peut-être plus importante, mais une partie variable qui peut être négligeable par rapport à celle qu'ils avaient. Ils ont donc apparemment peu d'éléments de motivation qui ne peuvent être traités par leur ligne hiérarchique et qui nécessitent le recours à des spécialistes des ressources humaines. Qu'en est-il vraiment ? Est-ce souhaitable et à quels biais cela peut-il conduire ? Autant de questions que nous souhaitons explorer. . .

Bibliographie des références citées

Bibliographie

- ACKER, Daniella et Nigel W. DUCK (2008), « Cross-cultural overconfidence and biased self-attribution », dans : *Journal of Socio-Economics* **37.5**, page(s): 1815–1824.
- ALTER, Norbert (2010), *Donner et prendre la coopération en entreprise*, La Découverte poche Sciences humaines et sociales, Paris : la Découverte, page(s): 232, ISBN : 978-2-7071-6720-0.
- A.M.F (2010), *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Cadre de référence*, URL : http://www.amf-france.org/documents/general/9545_1.pdf.
- ANTHONY, Robert N. et John DEARDEN (1980), *Management control systems*, 4th, The Willard J Graham series in accounting, Homewood, Ill. : R.D. Irwin, page(s): xi, 724, ISBN : 0256023255.
- ANZIEU, Didier et Jacques-Yves MARTIN (2012), *La dynamique des groupes restreints*, 11^e éd., Quadridge Manuels, Paris : Puf, page(s): 397, ISBN : 978-2130558873.
- ARCHER, Margaret Scotford (1982), « Morphogenesis versus Structuration : On Combining Structure and Action », dans : *The British journal of sociology* **33.4**, page(s): 455–483.
- (1995a), « Entre la structure et l'action, le temps. Défense du dualisme analytique et de la perspective morphogénétique », dans : *Realist Social Theory : The Morphogenetic Approach*, Cambridge University Press, page(s): 65–92.
- (1995b), *Realist social theory : the morphogenetic approach*, Cambridge ; New York : Cambridge University Press, page(s): xii, 354, ISBN : 0521481767 (hardback) 0521484421 (pbk.)
- (2003), *Structure, agency, and the internal conversation*, Cambridge, UK ; New York : Cambridge University Press, page(s): x, 370, ISBN : 0521829062 0521535972.
- (2007), « The trajectory of the morphogenetic approach : An account in the first-person », dans : *Sociologia, Problemas e Práticas*, page(s): 35–47.

- « The logic of the gift : Can it find a place within normal economic activity? » (2011), dans : sous la dir. de Margaret Scotford ARCHER, Lausanne, Ecole Polytechnique Fédérale de, Centre d'Ontologie Sociale. Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne : Centre d'Ontologie Sociale.
- ARCHER, Margaret Scotford (2012), *The reflexive imperative in late modernity*, New York : Cambridge University Press, page(s): xi, 340, ISBN : 9781107020955 (hardback).
- ARGYRIS, Chris (1977), « Double loop learning in organizations », dans : *Harvard Business Review* **55.5**, page(s): 115–125.
- ASHBY, William Ross (1958), « Requisite variety and its implications for the control of complex systems. Republié sur internet par F. Heylighen - Principia Cybernetica Project ,pp. 1-13 », dans : *Cybernetica* **1.2**, page(s): 83–99.
- AUDET, Michel et al. (2003), *Cartes cognitives et organisations*.
- BARBERIS, Nicholas et Richard THALER (2003), « A survey of behavioral finance », dans : *Handbook of the Economics of Finance. Chap. 18*, page(s): 1053–1123.
- BARNEY, Jay (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », dans : *Journal of Management* **17.1**, page(s): 99–120.
- « Sentiment de réussite de carrière, qualité du travail et équilibre de vie » (2008), dans : sous la dir. de Fabienne BASTID et Alain ROGER, Congrès AIPTLF, Québec.
- BAUDIN, N. (2009), « Le noyau de l'évaluation de soi : revue de question », dans : *Pratiques Psychologiques* **15.1**, page(s): 137–150.
- B.C.B.S (1998a), *Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires*, URL : <http://www.bis.org/publ/bcbs40fr.pdf>.
- (1998b), *Gestion du risque opérationnel*, URL : <http://www.bis.org/publ/bcbs42fr.pdf>.
- (2003), *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, URL : <http://www.bis.org/publ/bcbs96fre.pdf>.
- (2006a), *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres*, URL : <http://www.bis.org/publ/bcbs128fre.pdf>.
- (2006b), *Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires*, URL : <http://www.bis.org/publ/bcbs122fr.pdf>.
- (2009), *Observed range of practice in key elements of AMA (Advanced Measurement Approaches)*, URL : <http://www.bis.org/publ/bcbs160b.pdf>.
- (2010a), *Principles for enhancing corporate governance - For comment*, URL : <http://www.bis.org/publ/bcbs168.pdf>.

- (2010b), *Review of the Differentiated Nature and Scope of Financial Regulation. Key Issues and Recommendations*, URL : <http://www.bis.org/publ/joint24.pdf>.
- BERNOUX, Philippe (2009 (1985)), *La sociologie des organisations*, 6e, page(s): 474, ISBN : 978-2757812235.
- (2010), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Nouvelle éd., Points Essais, Paris : Éd. du Seuil, page(s): 368, ISBN : 978-2-7578-1664-6.
- BERTALANFFY, Ludwig von (2009), *Théorie générale des systèmes*, Nouvelle éd., Paris : Dunod, page(s): xx, 308, ISBN : 978-2-10-006349-9 2-10-006349-9.
- BHASKAR, Roy et al. (2007), *Critical realism essential readings*, Critical realism, London : Routledge, page(s): xxiv, 756, ISBN : 0-415-19632-9.
- BON-MICHEL, Béatrice (2011), « La cartographie des risques : de la rationalisation du futur à l'apprentissage du risque. Cas de l'identification du risque opérationnel au sein d'un établissement de crédit », dans : *Management et Avenir* 48, page(s): 326–341.
- BOUQUIN, Henri (1996), « Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore », dans : *Gestion* 21.3, page(s): 97–103.
- (2005), *Les grands auteurs en contrôle de gestion. Dir. Henri Bouquin*, Collection Grands auteurs, Colombelles : Éd. EMS, page(s): 599, ISBN : 2-84769-048-4.
- (2011), *Les fondements du contrôle de gestion*, 4e, Que sais-je? économie, Paris : Presses universitaires de France, page(s): 126, ISBN : 978-2-13-059013-2.
- BOUQUIN, Henri et Michel FIOL (2010), « Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver », dans : *Cahier de recherche de DRM 2010-11*.
- BOURDIEU, Pierre (2000), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Points Essais, Paris : Éd. du Seuil, page(s): 429, ISBN : 2-02-039266-6.
- BRACONNIER, Alain (2010), *Protéger son soi pour vivre pleinement*, Paris : O. Jacob, page(s): 302, ISBN : 978-2-7381-2418-0.
- BROWN, Andrew D. (1997), « Narcissism, identity, and legitimacy », dans : *Academy of Management Review* 22.3, page(s): 643–686.
- CAILLÉ, Alain (2009), *Théorie anti-utilitariste de l'action fragments d'une sociologie générale*, Textes à l'appui Série Bibliothèque du MAUSS, Paris : Éd. la Découverte MAUSS, page(s): 191, ISBN : 978-2-7071-5748-5.

- CARTON, Sabine et al. (2006), « Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative », dans : *Revue Management et Avenir* **3.9**, page(s): 159–179.
- CAST, Alicia D. et Peter J. BURKE (2002), « A theory of self-esteem », dans : *Social Forces* **80.3**, page(s): 1041–1068.
- C.B (2003), *Rapport de la commission bancaire pour l'année 2002*, URL : http://www.banque-france.fr/archipel/publications/cb_ra/cb_ra_2002.pdf.
- C.E.B.S (2006), *Guidelines on the implementation, validation and assessment of Advanced Measurement (AMA) and Internal Ratings Based (IRB) Approaches*, URL : <http://www.c-ebs.org/getdoc/5b3ff026-4232-4644-b593-d652fa6ed1ec/GL10.aspx>.
- (2009a), *Compendium of Supplementary Guidelines on implementation issues of operational risk*, URL : http://www.c-ebs.org/getdoc/0448297d-3f85-4f7d-9fa6-c6ba5f80895a/CEBS-2009_161_rev1_Compendium.aspx.
- (2009b), *Guidelines on operational risk mitigation techniques*, URL : <http://www.c-ebs.org/documents/Publications/Standards---Guidelines/2009/Operational-risk-mitigation-techniques/Guidelines.aspx>.
- (2010), *Revised consultation paper on the management of operational risks in market-related activities*, URL : <http://www.c-ebs.org/documents/Publications/Consultation-papers/2010/CP35rev/CP35rev.aspx>.
- CERTEAU (DE), Michel (1990), *L'invention du Quotidien. I. arts de faire*, Nouv., L'Invention du quotidien, Paris : Gallimard, page(s): lii, 349, ISBN : 2-07-032576-8.
- CHRISTENSEN, Clayton M., James ALLWORTH et Karen DILLON (2012), *How will you measure your life ?*, 1^{re} éd., New York, NY : Harper Collins, page(s): viii, 221, ISBN : 978-0007449156.
- « Seven Pillars of Defense Mechanism Theory » (juin 2009), dans : *Annual Meeting of the Rapaport-Klein Study Group*, sous la dir. de Phebe CRAMER, Annual Meeting of the Rapaport-Klein Study Group.
- CRAMER, Phebe et Constance J. JONES (2008), « Narcissism, identification, and longitudinal change in psychological health : Dynamic predictions », dans : *Journal of Research in Personality* **42.5**, page(s): 1148–1159.
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG (1992), *L'acteur et le système*, Points essais, Paris : Éd. du Seuil, page(s): 500, ISBN : 2-02-018220-3.
- DECHAMP, Gaëlle et al. (2006), « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », dans : *Revue Management et Avenir* **3.9**, page(s): 181–200.

- DESANCTIS, Gerardine et Scott Marshall POOLE (1994), « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use : Adaptive Structuration Theory », dans : *Organization Science* **5.2**, page(s): 121–147.
- DESCHAMPS, Jean-Claude et Pascal MOLINIER (2012), *L'identité en psychologie sociale*, 2^e éd., Armand Colin, page(s): 212, ISBN : 978-2200279080.
- DIGMAN, J. M. (1990), « Personality structure : emergence of the five-factor model », dans : *Annual Review of Psychology* **41.1**, page(s): 417–440.
- DILLIAN, Jared (2011), *Street freak : a memoir of money and madness*, New York : Simon et Schuster, page(s): vi, 356, ISBN : 978-1439181263.
- DIMAGGIO, Paul et Walter W. POWELL (1983), « The iron cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », dans : *American Sociological Review* **48.2**, page(s): 147–160.
- ELIADE, Mircea (1963), *Aspects du mythe*, Idées, Paris : Gallimard, page(s): 255.
- ELSTER, Jon (2012), « Propos », dans : *Philosophie magazine* **56**, page(s): 45–47.
- EMIRBAYER, M. et A. MISCHE (1998), « What is agency ? », dans : *American Journal of Sociology* **103.4**, page(s): 962–1023.
- FAMA, Eugene F. (1998), « Market efficiency, long-term returns, and behavioral finance », dans : *Journal of Financial Economics* **49.3**, page(s): 283–306.
- FAUCHEUX, Claude et Serge MOSCOVICI (1968), « Self-esteem and exploitative behavior in a game against chance and nature », dans : *Journal of personality and social psychology* **8.1 PART 1**, page(s): 83–88.
- FERRANT, Albert (2007), « Psychopathologies », dans : ROUSSILLON, René et al., *Manuel de psychologie et de psychopathologie clinique générale*, Masson, page(s): 225–275, ISBN : 978-2294049569.
- FERRY, Luc (2009), *Apprendre à vivre 2. La sagesse des mythes*, Apprendre à vivre, Paris : J'ai lu, page(s): 405, ISBN : 978-2-290-01688-6.
- FINKELSTEIN, Sidney (2004), *Why smart executives fail and what you can learn from their mistakes*, Portfolio, ISBN : -1591840459.
- FISCHER, Gustave-Nicolas (2005), *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, 3e, Psycho sup psychologie sociale, Paris : Dunod, page(s): xv, 278, ISBN : 2-10-049175-X.
- FRIEDBERG, Erhard (1997), *Le pouvoir et la règle dynamiques de l'action organisée*, 2e éd. rev. et complétée, Point Série essais, Paris : Éd. du Seuil, page(s): 422, ISBN : 2-02-031006-6.
- GALBRAITH, John Kenneth (1993), *A short history of financial euphoria*, New, New York, N.Y. : Whittle Books in association with Viking, page(s): xii, 113, ISBN : 0670850284.

- GALBRAITH, John Kenneth (2008), *La crise économique de 1929. Anatomie d'une catastrophe financière*, [Nouvelle éd. augmentée], Petite bibliothèque Payot, Paris : Payot, page(s): 268, ISBN : 978-2-228-90342-4.
- GAULTIER-GAILLARD, Sophie et Florent PRATLONG (2011), « Le risque de réputation : le cas du secteur bancaire », dans : *Management et Avenir* 48, page(s): 272–288.
- GENELOT, Dominique (2011), *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, 4e, [Pratiques en question], Paris : INSEP consulting éd., page(s): 371, ISBN : 978-2-914006-95-8.
- GERGEN, Kenneth J., Stanley J. MORSE et Katherine Anne BODE (1974), « Overpaid or Overworked? Cognitive and Behavioral Reactions to Inequitable Rewards¹ », dans : *Journal of Applied Social Psychology* 4.3, page(s): 259–274.
- GERVAIS, Simon et Terrance ODEAN (2001), « Learning to be overconfident », dans : *Review of Financial Studies* 14.1, page(s): 1–27.
- GIDDENS, Anthony (2005), *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, Quadrige Grands textes, Paris : Puf, page(s): vii, 474, ISBN : 2-13-055055-X.
- GIRAUD, Françoise et al. (2009), *L'art du contrôle de gestion : Enjeux et pratiques*, Collection Business, Paris : Gualino-Lextenso éd., page(s): 470, ISBN : 978-2-297-00359-9.
- GODECHOT, Olivier (2005), *Les traders. Essai de sociologie des marchés financiers*, Nouv., La Découverte-poche Sciences humaines et sociales, Paris : la Découverte, page(s): 298, ISBN : 2-7071-4611-0.
- GOLEMAN, Daniel et al. (2010), *L'intelligence émotionnelle au travail*, Collection Village mondial, Paris : Pearson, page(s): 354, ISBN : 978-2-7440-6425-8.
- GRIMAND, Amaury (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », dans : *Management et Avenir* 54, page(s): 237–257.
- HABERMAS, Jürgen (2002), *Raison et légitimité problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, Nouv., Critique de la politique Payot, Paris : Payot, page(s): 196, ISBN : 2-228-88031-0.
- HAVARD, Christelle et Matthieu POIROT (2010), « Les comportements déviants à la règle », dans : *Revue Internationale de Psychologie et de gestion des comportements organisationnels* XVI.40, page(s): 221–240.
- HÉNAFF, Marcel (2006), « Lévi-Strauss, Claude, 1908 », dans : MESURE, Sylvie et Patrick SAVIDAN, *Le dictionnaire des sciences humaines*, puf / Quadrige, page(s): 697–699, ISBN : 2-130557104.

- « Pratiques et usages organisationnels des sciences et technologies de l'information et de la communication » (2006), dans : sous la dir. d'Anthony HUSSENOT, page(s): 160–162.
- I.M.F. (2007), « Do Market Risk Management Techniques Amplify Systemic Risks ? », dans : *Global Financial Stability Report*, page(s): 52–76.
- IONESCU, Serban, Marie-Madeleine JACQUET et Claude LHOTE (2005), *Les mécanismes de défense. Théorie et clinique*, Nouv., Coursus Psychologie, Paris : A. Colin, page(s): 320, ISBN : 2-200-34254-3.
- JANAND, Anne (2011), « les métiers de risk management au sein de la banque : un enjeu RH », dans : *Management et Avenir 48*, page(s): 342–361.
- JEZZINI, Mohamad (2005), *Revue de la littérature : Risque Opérationnel*.
- JOUËT, Josiane (2000), « Retour critique sur la sociologie des usages », dans : *Recherches* **18.100**, page(s): 487–521.
- JUDGE, Timothy A. et Joyce E. BONO (2001), « Relationship of core self-evaluations traits - Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - With job satisfaction and job performance : A meta-analysis », dans : *Journal of Applied Psychology* **86.1**, page(s): 80–92.
- JUDGE, Timothy A., Amir EREZ et al. (2003), « The core self-evaluation scale : development of a measure », dans : *Personnel Psychology* **56.2**, page(s): 303–331.
- JUDGE, Timothy A., Edwin LOCKE et Cathy DURHAM (1997), « The dispositional causes of job satisfaction : A core evaluations approach », dans : *Research in Organizational Behavior* **19**, page(s): 151–188.
- JUDGE, Timothy A., Annelies E. M. VAN VIANEN et Irene E. DE PATER (2004), « Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes : A review of the evidence and an agenda for future research », dans : *Human Performance* **17.3**, page(s): 325–346.
- KABBAJ, Thami (2007), *Psychologie des grands traders*, Paris : Eyrolles-Éd. d'Organisation, page(s): 291, ISBN : 978-2-212-53880-9.
- « Maps of bounded rationality : a perspective on intuitive judgement and choice » (déc. 2002), dans : *Prize Lecture*, sous la dir. de Daniel KAHNEMAN, University, Princeton, Princeton University, page(s): 449–489.
- KARFOUL, Hazem et Éric LAMARQUE (2011), « Proposition d'une mesure de l'efficacité du système de contrôle interne d'un établissement bancaire », dans : *Management et Avenir 48*, page(s): 362–381.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. (1995), *Leaders, fous et imposteurs*, Sciences de l'organisation, Paris : Éd. Eska, page(s): 158, ISBN : 2-86911-282-3.

- KINDLEBERGER, Charles Poor et Robert Z. ALIBER (2005), *Manias, panics, and crashes : a history of financial crises*, 5th, Wiley investment classics, Hoboken, N.J. : John Wiley et Sons, page(s): viii, 309, ISBN : 0471467146 (pbk.) 978-1403936516.
- KLIGER, Doron et Ori LEVY (2009), « Overconfident investors and probability misjudgments », dans : *The Journal of Socio-Economics*.
- LABORIT, Henri (1976), *Éloge de la fuite, La Vie selon...* Paris : R. Laffont, page(s): 233, ISBN : Br. 29 F 2221090063.
- LACOSTE, Olivier (2009), *Comprendre les crises financières*, Eyrolles pratique, Paris : Eyrolles, page(s): 155, ISBN : 978-2-212-54322-3.
- LAPLANCHE, Jean et Jean-Bertrand PONTALIS (2007), *Vocabulaire de la psychanalyse. Dir. Daniel Lagache*, 5e, Quadrige Dicos poche, Paris : Presses universitaires de France, page(s): xix, 523, ISBN : 978-2-13-056050-0.
- LA VILLARMOIS (DE), Olivier et Hubert TONDEUR (2005), « Contrôle et stratégie : éléments empiriques », dans : *Les Cahiers de La Recherche du Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (CLAREE)*.
- LA VILLE (DE), Valérie-Inès et Éléonore MOUNOUD (2005), « Récits ordinaires et textes stratégiques », dans : *Revue française de gestion* 159, page(s): 343–357.
- LEWIS, Michael (2010), *Le casse du siècle*, Paris : Sonatine, page(s): 375, ISBN : 978-2-7578-28052.
- MAIGRET, Eric (2000), « Les trois héritages de Michel de Certeau. Un projet éclaté d'analyse de la modernité. », dans : *Histoire, Sciences Sociales* 55.3, page(s): 511–549.
- MCCRAE, Robert R., Paul T. COSTA JR et al. (2004), « Consensual validation of personality traits across cultures », dans : *Journal of Research in Personality* 38.2, page(s): 179–201.
- MCCRAE, Robert R. et Oliver P. JOHN (1992), « An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications », dans : *Journal of Personality* 60.2, page(s): 175–215.
- MÉRIC, Jérôme (2011), « La créativité d'experts comme risque opérationnel : contournements et détournements de la régulation bancaire », dans : *Management et Avenir* 48, page(s): 239–257.
- « Vers une reconsidération de la notion d'usage des outils TIC dans les organisations : une approche en termes d' « enaction » » (2006), dans : sous la dir. de Le MOËNNE et LONEUX, ENSP, page(s): 160–162.
- MORIN, Edgar (1990), *Science avec conscience*, Nouv., Points Sciences, Paris : Seuil, page(s): 315, ISBN : 2-02-012088-7.

- (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Nouv., Points Essais, Paris : Éd. du Seuil, page(s): 158, ISBN : 2-02-066837-8.
- NICOLESCU, Basarab (1996), *Une nouvelle vision du monde. La transdisciplinarité*, URL : <http://basarab.nicolescu.perso.sfr.fr/ciret/vision.htm>.
- NIZET, Jean (2007), *La sociologie de Anthony Giddens*, Repères sociologie, Paris : la Découverte, page(s): 117, ISBN : 978-2-7071-5190-2.
- ODEAN, Terrance (1998), « Volume, volatility, price, and profit when all traders are above average », dans : *Journal of Finance* **53.6**, page(s): 1887–1934.
- (1999), « Do investors trade too much ? », dans : *American Economic Review* **89.5**, page(s): 1279–1298.
- O.E.C.D. (2010), *Corporate governance and the financial crisis - (lessons from 2008)*, URL : <http://www.oecd.org/dataoecd/53/62/44679170.pdf>.
- ORLIKOWSKI, Wanda Janina (1992), « The duality of technologie : rethinking the concept of technology in organizations », dans : *Organization Science* **3.3**, page(s): 398–427.
- OUCHI, William G. (1977), « The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control », dans : *Administrative Science Quarterly* **22.1**, page(s): 95–113.
- (1979), « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », dans : *Management Science* **25.9**, page(s): 833–848.
- PAILLÉ, Pierre (2009), « Une « enquête de théorisation ancrée » : les racines et les innovations de l’approche méthodologique de Glaser et Strauss », dans : GLASER, Barney G. et Anselme L. STRAUSS, *La découverte de la théorie ancrée*, Armand Colin, page(s): 23–77, ISBN : 978-2200351175.
- PÈNE, Sophie (2010), « Les cadres de l’interprétation dans les échanges professionnels distribués sur le Web 2.0 », dans : BAYART, Denis, ANNI BORZEIX et Hervé DUMEZ, *Langage et organisations. Sur les traces de Jacques Girin*, Edition de l’Ecole Polytechnique, page(s): 267–281, ISBN : 978-2730215701.
- PERSAUD, Avinash (2000), *The disturbing interaction between herding and market-sensitive risk management practices*, URL : <http://www.bis.org/publ/bppdf/bispap021.pdf>.
- PETOT, Jean-Michel (2004), « Le modèle de personnalité en cinq facteurs et le test de Rorschach », dans : *Psychologie française* **49.81-94**.
- PORTER, Michael E. (1999), *L’avantage concurrentiel*, Nouv., Paris : Dunod, page(s): 647, ISBN : 2-10-004743-4 978-2-10-007394-8.
- PROULX, Serge (2005), « Penser les usages des technologies de l’information et de la communication aujourd’hui : enjeux – modèles – tendances », dans : VIEIRA,

- Lise et Nathalie PINÈDE, *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, t. 1, Presses universitaires de Bordeaux, page(s): 7–20.
- QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3e, Psycho sup psychologie sociale, Paris : Dunod, page(s): xi, 256, ISBN : 2-10-050039-2.
- « Les hommes et les technologies, une approche cognitive des instruments contemporains » (1995), dans : sous la dir. de Pierre RABARDEL.
- RAWLS, John (2008), *La justice comme équité une reformulation de "Théorie de la justice"*, La Découverte-poche Sciences humaines et sociales, Paris : la Découverte-poche, page(s): 288, ISBN : 978-2-7071-5460-6.
- (2009 (1982)), « Unité sociale et biens premiers (Social Unity and Primary Goods) », dans : RAWLS, John, Amartya SEN et Bernard WILLIAMS, *Utilitarianism and Beyond*, t. 1, Cambridge University Press, page(s):
- « Changements organisationnels et Technologies de l'information » (2002), dans : sous la dir. de Robert REIX, Beyrouth, Université St Joseph de, Université St Joseph de Beyrouth.
- REIX, Robert (2004), *Systèmes d'information et management des organisations*, 5e, Gestion, Paris : Vuibert, page(s): 486, ISBN : 2-7117-7568-2.
- REYNAUD, Jean-Daniel (2007 (1979)), « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », dans : *Le conflit, la négociation et la règle. 2ed augmentée*, Octarès Editions, page(s): 109–117, ISBN : 2-906769495.
- (2007 (1988)), « Les régulation dans les organisation : régulation de contrôle et régulation autonome », dans : *Le conflit, la négociation et la règle. 2ed augmentée*, Octarès Editions, page(s): 157–168, ISBN : 2-906769495.
- RHODAIN, Florence et Robert REIX (1998), « CORE : Proposition d'une méthode pour l'élaboration des portefeuilles de projets S.I. », dans : *Systèmes d'information et Management* **3.3**, page(s): 49–83.
- ROUSSILLON, René et al. (2007), *Manuel de psychologie et de psychopathologie clinique générale*, Psychologie, Issy-les-Moulineaux : Elsevier-Masson, page(s): xi, 702, ISBN : 978-2-294-04956-9.
- SAVIDAN, Patrick (2006), « Rawls, John », dans : MESURE, Sylvie et Patrick SAVIDAN, *Le dictionnaire des sciences humaines*, PUF, page(s): 961–963, ISBN : 2130557104.
- SCHWAGER, Jack D. (2006), *Market Wizards, Interviews with top traders*, 20th anniversary, Marketplace Books, page(s): 458, ISBN : 1592802974.
- SEN, Amartya (2009), *L' idée de justice*, Paris : Flammarion, page(s): 558, ISBN : 978-2-08-122756-9.

- SIMONS, Robert (1990), « The role of management control systems in creating competitive advantage : New perspectives », dans : *Accounting, Organizations and Society* **15.1-2**, page(s): 127–143.
- (1991), « Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems », dans : *Strategic Management Journal* **12.1**, page(s): 49–62.
- (1994), « How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal », dans : *Strategic Management Journal* **15.3**, page(s): 169–189.
- SMITH, Pierre et COLLECTIF (2007), « Lévi-Strauss, Claude (1908-) », dans : COLLECTIF, *Dictionnaire de sociologie*, Albin Michel et Encyclopaedia Universalis, page(s): 451–456, ISBN : 2-226143648.
- S.S.G. (2009), *Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008*, URL : http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_0910a.pdf.
- STEENBARGER, Brett (2009), *The Three Vices of Trading*, URL : <http://www.brettsteenbarger.com/TheThreeVicesofTrading.doc>.
- SUTCLIFFE, Kathleen M et Karl Emmanuel WEICK (2009 (2008)), « Information Overload Revisited. », dans : WEICK, Karl Emmanuel, *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, Chichester, U.K. : John Wiley et Sons Ltd, page(s): 67–84, ISBN : 978-0470742204.
- SUTCLIFFE, Kathleen M, Karl Emmanuel WEICK et David OBSTFELD (2009 (2005)), « Organizing and the Process of Sensemaking », dans : WEICK, Karl Emmanuel, *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, Chichester, U.K. : John Wiley et Sons Ltd, page(s): 131–151, ISBN : 978-0470742204.
- TAJFEL, Henri et John TURNER (1986), « The social identity theory of inter-group behavior », dans : AUSTIN, William G. et Stephen WORCHEL, *Psychology of Intergroup Relations*, The Nelson-Hall series in psychology, Chicago : Nelson-Hall Publishers, ISBN : 0830410759.
- « Financial markets are markets in stories : Some Emotional Finance realities revealed through interviews » (2011a), dans : sous la dir. de David TUCKETT, Séminaire de l'Université d'Innsbruck.
- TUCKETT, David (2011b), *Minding the markets : An Emotional Finance View of Financial Instability*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire : Palgrave Macmillan, page(s): xviii, 232, ISBN : 9780230299856 (hbk.) 0230299857 (hbk.)
- TUCKETT, David et Richard TAFFLER (2003), « The role of the unconscious in the dot.com bubble : a pschoanalytic perspective », dans : COLLECTIF, *Boom And Bust - The equity market crisis - Lessons for asset managers and their clients. A collection of essays*, European AM Association, page(s): 150–162.

- TUCKETT, David et Richard TAFFLER (2008), « Phantastic objects and the financial market's sense of reality : A psychoanalytic contribution to the understanding of stock market instability », dans : *The International Journal of Psychoanalysis* **89.2**, page(s): 389–412.
- VAUJANY (DE), François-Xavier (2002a), *Du management stratégique des NTIC au management stratégique de l'appropriation des NTIC*, URL : <http://www.univ-lille1.fr/bustl-grisemine/pdf/colloque/G1999-169.pdf>.
- « Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies de l'information : une vision structurationniste » (2002b), dans : *XIIe Conférence de l'AIMS*, sous la dir. de François-Xavier VAUJANY (DE), AIMS, Association Internationale de Management Stratégique.
- VAUJANY (DE), François-Xavier (2003), « Les figures de la gestion du changement sociotechnique », dans : *Sociologie du travail* **45.4**, page(s): 515–536.
- (2005a), « La gestion stratégique des technologies de l'information contextualisation de la littérature par une expérience imaginaire », dans : *Management International* **9.4**, page(s): 1–16.
- « Réflexivité comme alternative à la rationalité : Le rendez-vous manqué des sciences de gestion ? » (2005b), dans : *XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire*, sous la dir. de François-Xavier VAUJANY (DE), XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- VAUJANY (DE), François-Xavier (2006a), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », dans : *Revue Management et Avenir* **3.9**, page(s): 109–126.
- (2006b), « Vers un dépassement de la notion d' "utilisateur" : l'apport de la théorie des conversations internes », dans : *Revue d'Interaction Homme-Machine* **7.1**.
- VAUJANY, François-Xavier de (2007), « Evaluer la "valeur à l'usage" de l'informatique. Une architecture de tableau de bord », dans : *Revue française de gestion* **4.173**, page(s): 31–46.
- (2008a), « Capturing reflexivity modes in IS : A critical realist approach », dans : *Information and Organization* **18**, page(s): 51–72.
- « Strategic Alignment : What Else ? A practice Based View of IS Value » (2008b), dans : *ICIS 2008 Proceedings*, sous la dir. de François-Xavier de VAUJANY, Proceedings, ICIS 2008.
- VERNIMMEN, Pierre, Pascal QUIRY et Yann LE FUR (2012), *Finance d'entreprise 2013*, 11^e éd., Paris : Dalloz, page(s): 1222, ISBN : 978-2247115358.

- VIDAL, Pascal et al. (2009), *Systèmes d'information organisationnels*, 2e, Paris : Pearson education, page(s): xx, 461, ISBN : 978-2-7440-7296-3.
- WEICK, Karl Emmanuel (2001), *Making sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): xii, 483, ISBN : 0631223177 (alk. paper) 0631223193 (pb alk. paper).
- (2001 (1977)), « Enactment Processes in Organizations », dans : *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 179–206, ISBN : 978-0631223191.
- (2001 (1984)[a]), « Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements », dans : *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 380–403, ISBN : 978-0631223191.
- (2001 (1984)[b]), « Small Wins : Redefining the Scale of Social Problems », dans : *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 426–443, ISBN : 978-0631223191.
- (2001 (1985)), « Cosmos vs. Chaos : Sense and Nonsense in Electronic Contexts », dans : *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 444–457, ISBN : 978-0631223191.
- (2001 (1987)), « Organizational Culture as a Source of High Reliability », dans : *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 330–344, ISBN : 978-0631223191.
- (2001 (1988)), « Enacted Sensemaking in Crisis Situations », dans : *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 224–240, ISBN : 978-0631223191.
- (2001 (1990)), « Technology as Equivoque : Sensemaking in New Technologies », dans : *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 148–174, ISBN : 978-0631223191.
- (2001 (1993)[a]), « Collective Mind in Organizations : Heedful Interrelations on Flight Decks », dans : *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 259–283, ISBN : 978-0631223191.
- (2001 (1993)[b]), « Organizational Redesign as Improvisation », dans : *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 56–91, ISBN : 978-0631223191.
- (2001 (1993)[c]), « Sensemaking in Organizations : Small Structures with Large Consequences », dans : *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 5–31, ISBN : 978-0631223191.
- (2001 (1993)[d]), « The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster », dans : *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 100–124, ISBN : 978-0631223191.

- WEICK, Karl Emmanuel (2001 (1998)), « The Attitude of Wisdom : Ambivalence as the Optimal Compromise », dans : *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 361–379, ISBN : 978-0631223191.
- (2001 (1999)), « Sensemaking as an Organizational Dimension of Global Change », dans : *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 458–472, ISBN : 978-0631223191.
- (2009a), « Impermanent Systems and Medical Errors : Variety Mitigates Adversity », dans : *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, Chichester, U.K. : John Wiley et Sons Ltd, page(s): 157–172, ISBN : 978-0470742204.
- (2009b), *Making sense of the Organization. Vol. 2, The Impermanent Organization*, Chichester, U.K. : John Wiley et Sons Ltd, page(s): viii, 300, ISBN : 9780470742204 (pbk.) 0470742208 (pbk.)
- (2009 (2000)), « Emergent Change as a Universal in Organizations », dans : *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, Chichester, U.K. : John Wiley et Sons Ltd, page(s): 229–241, ISBN : 978-0470742204.
- (2009 (2003)[a]), « Enacting an Environnement : The infrastructure of Organizing », dans : *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, Chichester, U.K. : John Wiley et Sons Ltd, page(s): 193–205, ISBN : 978-0470742204.
- (2009 (2003)[b]), « Positive Organizing and Organizational Tragedy », dans : *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, Chichester, U.K. : John Wiley et Sons Ltd, page(s): 209–221, ISBN : 978-0470742204.
- (2009 (2004)), « Mundane Poetics : Searching for Wisdom in Organization Studies », dans : *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, Chichester, U.K. : John Wiley et Sons Ltd, page(s): 11–25, ISBN : 978-0470742204.
- (2009 (2005)), « Managing the Unexpected : Complexity as Distributed Sensemaking », dans : *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, Chichester, U.K. : John Wiley et Sons Ltd, page(s): 51–64, ISBN : 978-0470742204.
- (2009 (2006)), « Faith, Evidence and Action : Better Guesses in an Unknowable World. Organization Studies, 11-2006, vol. 27, no. 11, pp. 1723-1736 (31-44) », dans : *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, Chichester, U.K. : John Wiley et Sons Ltd, page(s): 31–44, ISBN : 978-0470742204.
- WEICK, Karl Emmanuel et Michel BOUGON (2001 (1986)), « Organizations as Cognitive Maps : Charting Ways to Success and Failure », dans : WEICK, Karl

Emmanuel, *Making Sense of the Organization*, Oxford, UK ; Malden, MA : Blackwell Publishing, page(s): 308–329, ISBN : 978-0631223191.

WEICK, Karl Emmanuel et Ted PUTNAM (2009 (2006)), « Organizing for Mindfulness : Eastern Wisdom and Western Knowledge », dans : WEICK, Karl Emmanuel, *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, Chichester, U.K. : John Wiley et Sons Ltd, page(s): 89–105, ISBN : 978-0470742204.

ZAVALLONI, Marisa (2007), *Ego-écologie et identité : une approche naturaliste*, Psychologie sociale, Paris : Presses universitaires de France, page(s): 208, ISBN : 978-2-13-055857-6.

Annexes

Annexe 1

Guide des entretiens des opérateurs (entretiens exploratoires)

Objectif

Ce guide devra nous servir principalement à essayer de :

- comprendre pourquoi les limites des traders/gérants sont régulièrement dépassées, avec parfois de graves conséquences
- déterminer le degré d'appropriation des processus par les traders/gérants et éventuellement croiser cela avec des dépassements constatés.

Guide

Q1- Quelles sont, d'après toi, les qualités principales nécessaires pour être un bon trader/gérant ?

L'interviewé définira ce qu'est un « bon » trader/gérant et parlera des qualités nécessaires. Comme l'interviewé se projettera, nous aurons probablement un peu de matériel pour juger de son ego.

- Penses-tu être un « bon » trader/gérant ?
- As-tu les qualités requises pour être un bon gérant/trader ? Peux-tu me dire quelles sont les qualités que tu n'as pas ?

Q2- Que penses-tu de la crise et des moyens mis en œuvre pour limiter les dérives (règlement des bonus en particulier) ?

Encore relié à l'ego

Q3- Peux-tu parler de ton activité, de ce qui t'est demandé ?

Permettra de cerner ce que l'interviewé pense de ce qu'est son métier. Ce qui sera probablement nécessaire afin de jeter un regard critique sur les processus dont il estime avoir besoin et sur son implication dans ces derniers.

- Peux-tu me décrire ce qui t'est demandé explicitement (contrat de travail et ses évolutions, discussions claires avec la hiérarchie...)?
- Peux-tu me dire ce qui t'est demandé implicitement ?

Q4- Peux-tu parler de l'organisation (process, RH, technologie) mise en œuvre autour de toi qui permet de réaliser ton activité ?

Permet d'approcher plus précisément les moyens mis en œuvre par l'interviewé pour effectuer son métier. Essayer d'amener l'interviewé à parler de ce qui se passe réel-

lement et non de la façon dont ça devrait fonctionner (langue de bois)

- Peux-tu me décrire la chaîne permettant la prise de décision ?
- Peux-tu me décrire la chaîne de gestion de l'ordre (du front au back) ?

Q5- Peux-tu avoir un regard critique sur ces moyens ?

Il s'agit de tenter de cerner la praxis au sens de FX de Vaujany (caution, assimilation, appropriation)

- Ces moyens sont-ils suffisants ?
- Les raisons de la mise en place de ces moyens sont-elles claires (quelles sont-elles d'ailleurs...)?
- Quelles en sont les forces et les faiblesses ?
- Ces moyens sont-ils souples ? as-tu la possibilité de les modeler ? dans quelle mesure ? quelles sont les actions que tu peux entreprendre à cette fin ?...

Q6- Que penses-tu de la façon dont les nouveaux moyens sont mis à votre disposition ?

Pour appréhender la politique générale de l'entreprise vis-à-vis des utilisateurs (ou tout au moins la façon dont s'est ressenti par les utilisateurs).

- Est-ce fait avec la participation active des utilisateurs, savent-ils pourquoi, en ressentent-ils des bénéfices ?
- Quelle est la façon dont c'est vécu ?

Q7- Que peux-tu me dire sur les processus de gestion des risques ?

Évaluation de la relation avec le contrôle des risques

- Quels sont-ils ? (de contrepartie, de marché...?)
- Consolidation (à quels niveaux) ?
- Quelles sont les différentes actions correctives, qui les mène, sous la responsabilité de qui ?...
- Les processus de gestion des risques sont-ils revus, à quelle fréquence, par qui ?...

Q8- Que penses-tu de ces processus de gestion des risques ?

Lié à la fois à l'ego, au degré d'appropriation et à l'évaluation de la relation

- As-tu la main dans une certaine mesure sur ces contrôles ? (cas de nouveaux produits ou de contrôles incorrects ou insuffisants...)?
- Sont-ils bien faits ?
- Comment sont-ils vérifiés, par qui, avec quelles compétences ?

Q9- As-tu vécu près de toi une importante erreur de dépassement de limite et d'après toi à quoi était-ce dû ?

Erreur humaine, volonté de se rattraper, contrôle absent, produit nouveau ?...

Annexe 2

Entretien exploratoire n°1

Mi-décembre 2009. Paris.

Gérant. Plus de 10 ans d'expérience dans le poste. Responsabilités managériales. 120 personnes dans la société qui est un acteur majeur de la gestion pour compte de tiers en France.

Quelles sont, d'après toi, les qualités principales nécessaires pour être un bon trader/gérant ?

Il doit être organisé, carré. On doit pouvoir compter sur lui. Honnête, fiable. Imaginatif et boîte à idées, c'est important, mais ça vient en second. Il doit d'abord être rigoureux et faire preuve de sang-froid. Il doit savoir où il va (notamment du point de vue de la gestion des risques). Doit posséder des bonnes capacités d'analyses et disposer d'un bon relationnel.

Je dois oublier des choses évidentes, non ?

Il doit aussi avoir le sens du service client.

Vérifier si l'interviewé pense être un « bon » trader/gérant

Oui, mais... Ce n'est d'abord pas un métier créatif (contrairement à la structuration, à l'origination...). D'un autre côté, je pense qu'on a une mission qui n'est pas très claire : on devrait avoir une approche client plus marquée. On devrait soigner les perfs de nos clients alors qu'on est plus concentré sur ce que nous demande notre hiérarchie.

Vérifier si l'interviewé pense avoir les qualités requises ; lui demander d'identifier celles qu'il n'a pas

Mais je ne suis pas très organisé, je manque de souffle. Oui, ça, c'est important le manque de souffle. Tu vois, c'est quand on est trop senior, toutes les choses de base du métier ne sont plus faites, on les néglige. On devrait s'efforcer de garder notre enthousiasme, comme quand on était jeune, fouiller toujours dans les bilans, challenger les ratios...

Que penses-tu de la crise et des moyens mis en œuvre pour limiter les dérives (règlement des bonus en particulier) ?

On aurait pu éviter la crise si l'analyse des titres avait été faite correctement. Mais l'industrie court après le rendement. C'est d'ailleurs plus la faute des patrons de

gestion que des gérants. Ça dépasse la compréhension (ou la mission) du simple gérant. Je me pose toujours des questions.

Concernant les bonus, à mon sens cette crise n'est pas liée aux traders. L'argent n'est pas le problème. Le problème c'est que nous voulons toujours être le premier, à la meilleure place dans les classements. Le gérant a envie de gagner. Il aura la sensation d'avoir bien fait son travail s'il est bien classé. Ça flattera son ego, il sera content de lui.

Peux-tu me parler de ton activité, ce qui t'est demandé ?

On est très encadré. On doit cibler le profil de nos fonds et gérer de façon à surperformer notre benchmark. Il faut aussi faire du reporting, analyser le marché, parfois rencontrer le client et gérer dans un cadre déterminé de contraintes de risques pour ne pas déraiper vis-à-vis des objectifs de gestion. Pour moi, ces contraintes je les vois plutôt comme des marges de manœuvre qui me sont données plutôt que comme une diminution de mon espace de liberté.

Faire la part de choses entre ce qui est demandé explicitement (contrat de travail et ses évolutions, discussions claires avec sa hiérarchie...) et ce qui est implicite pour l'interviewé

Rien n'est implicite. Enfin, ce n'est pas tout à fait vrai. On te dit que tu as toujours la liberté de demander à ce que les règles soient changées, surtout lorsque les performances ont été mauvaises. Il m'est implicitement demandé d'être le premier, mais ça ne colle pas forcément avec mes objectifs explicites. De plus en plus on me demande implicitement de faire augmenter l'encours du fonds. Finalement, ce qui m'est demandé, n'est probablement pas que les performances soient bonnes, que je sois le meilleur, mais que le fonds collecte, en tant que gérant on a pas mal de casquettes, y compris celle de promoteur du fonds. Au final le gérant qui gagne est celui dont l'encours a progressé, il a de la valeur pour son entreprise. Est-ce qu'on a une fonction implicite de ne pas faire faire faillite au fonds ? Oui probablement, c'est un reproche qu'on pourrait nous faire après coup. Le gérant dont le fonds fait faillite se retrouve en échec même s'il a surperformé son indice...

Peux-tu me parler de l'organisation (process, RH, technologie) mise en œuvre autour de toi qui permet de réaliser ton activité ?

Les moyens sont insuffisants, notamment en attribution de performance. Je ne suis du coup pas capable de remettre en cause mes paris de façon indiscutable. Idem pour le reporting. Il faut décharger le gérant de ces tâches de support, car ça l'éloigne de son métier, c'est très important. Les services support et les outils de pilotage ne sont pas en place. À force de tout faire soi-même, on prend des habitudes et ça brouille le message concernant la mission du gérant, surtout si mon chef est content de mon travail fait sur ce sujet-là.

Prendre soin de bien se faire expliquer la chaîne permettant la prise de décision et la gestion de l'ordre du front au back

Préparation, ordre, saisie dans les systèmes, table d'intermédiation, traitement, réponse dans les systèmes, flux en Y vers dépositaire et comptable. Je ne connais pas les noms chez les dépositaires et les comptables et je ne pense pas que je pourrai détourner des fonds sans la complicité active de pas mal de monde... La plupart des gérants formés aujourd'hui ne connaissent pas cette chaîne, ils sont trop spécialisés et manquent de recul sur leur travail, ce qui peut conduire à des grossières erreurs opérationnelles. Ça ne m'étonne pas qu'on rentre dans le mur dans les très grosses structures où les gérants n'ont pas cette vue globale et manquent d'esprit critique sur leur environnement.

Peux-tu avoir un regard critique sur ces moyens ?

Insuffisants donc.

Les raisons de la mise en place de ces moyens sont-elles claires (quelles sont-elles d'ailleurs...)?

Les raisons sont claires. Non en fait. Par exemple nous avons une nouvelle fonction : le risk manager, qui ne remplit pas du tout le rôle que j'avais compris qu'elle remplirait.

Ces moyens sont-ils souples ? as-tu la possibilité de les modeler ? dans quelle mesure ? quelles sont les actions que tu peux entreprendre à cette fin ?...

On n'a pas du tout été associés. Ça a été fait comme toujours, à la hussarde. Le fait du prince.

Que penses-tu de la façon dont les nouveaux moyens sont mis à votre disposition ? Est-ce fait avec la participation active des utilisateurs, savent-ils pourquoi, en ressentent-ils des bénéfices ?

Ce n'est absolument pas concerté. L'organisation autour de notre métier nous est à chaque fois imposée.

Que peux-tu me dire sur les processus de gestion des risques ?

Insuffisants. C'est comme les gérants trop spécialisés. On met des jeunes et on ne leur montre pas tous les à-côtés du métier. Ils manquent alors de recul pour bien contrôler. Ils ne se posent par exemple pas la question de savoir si la donnée qu'ils traitent est de bonne qualité... On ne peut pas avoir une confiance aveugle dans les données qui nous sont fournies, ni même dans les calculs d'ailleurs.

Que penses-tu de ces processus de gestion des risques ?

C'est donc archaïque, mais ça progresse. Les processus sont trop manuels, il n'y a

pas d'industrialisation et la démarche d'automatisation est très récente. Il n'existe pas d'analyse de performance. Le risk management est toujours en gestation, quasi inexistant et trop peu formé. Le contrôle est efficace sur les contraintes de gestion, mais il n'existe pas de contrôle intraday et il peut y avoir un lag de quelques jours entre le dépassement et son relèvement. Il n'y a pas de contrôle ex ante et on commence à avoir quelques contrôles ex post un peu évolués (TE ex post < TE max cible)

As-tu vécu près de toi une importante erreur de dépassement de limite et d'après toi à quoi était-ce dû ?

Pas d'erreur intentionnelle. Pas mal d'erreurs de calcul, essentiellement dues à un manque de formation des gérants (ou une trop grande juniorité). Ça se traduit même parfois par la transgression de règles de base (ratios règlementaires) lorsqu'il y a incompetence sur toute la chaîne.

Core Self-Evaluation Scale

	1	2	3	4	5
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
2.	I am confident I get the success I deserve in life				
4.	Sometimes I feel depressed, (r)				
3.	When I try, I generally succeed.				
2.	Sometimes when I fail I feel worthless, (r)				
2.	I complete tasks successfully.				
4.	Sometimes, I do not feel in control of my work, (r)				
2.	Overall, I am satisfied with myself.				
4.	I am filled with doubts about my competence, (r)				
3.	I determine what will happen in my life.				
3.	I do not feel in control of my success in my career, (r)				
2.	I am capable of coping with most of my problems.				
4.	There are times when things look pretty bleak and hopeless to me				
29	<i>Total tenant compte des échelles inversées</i>				

TABLE 7 – Réponse de l'opérateur n°1

Non, mais le score n'est pas bon, ça veut dire que je n'ai pas d'ego? Non, mais je n'ai pas répondu "pour moi", mais "pour moi dans mon travail", et tu sais les doutes que je nourris...

Annexe 3

Entretien exploratoire n°2

Mi-décembre 2009. Paris.

Gérant pendant 4 ans, trader pendant 4 ans. Ancien analyste crédit. Plus de 10 ans d'expérience dans les marchés financiers. Pas de responsabilité managériale. Importante société de gestion (en nombre et en actifs gérés).

Quelles sont, d'après toi, les qualités principales nécessaires pour être un bon trader/gérant ?

Rigueur, quelle que soit la tâche (saisie, analyse...). C'est vraiment très très important. L'absence de rigueur conduit souvent à des problèmes et j'ai souvent rencontré des problèmes autour de moi lorsque les personnes n'étaient pas assez rigoureuses. C'est d'ailleurs un point que je n'ai pas complètement résolu moi-même, il faut dire que c'est difficile : où s'arrêter dans une tâche ? où mettre le curseur ? Le risque est qu'on le mette trop loin et que ça n'apporte pas de valeur, voire que ce soit trop contre-productif (on réfléchit trop et on ne fait rien), soit on ne le met pas assez loin et alors on risque de ne pas voir un problème... Je ne suis d'ailleurs pas sûr que l'absence de rigueur ait un impact en termes de performances. Le gérant ne doit pas être trop impulsif et intègre, même si les sollicitations ne sont plus les mêmes aujourd'hui qu'il y a quelques années ou qu'on peut le fantasmer : on est là pour gérer de l'argent qui ne nous appartient pas. Il faut que le gérant ait une grosse capacité de travail pour éviter tous les gros écueils du marché. Le meilleur schéma en termes de performances est de prendre un fou furieux qu'on coraque de près. C'est d'ailleurs ce qui est mit en place dans certaines maisons.

Vérifier si l'interviewé pense être un « bon » trader/gérant

Pas mauvais. Ce qui ne veut pas dire bon, mais de nature à satisfaire les clients finaux. Je me situe dans le 3ème quartile (entre 50 % et 75 % où 100 % représentent le meilleur gérant).

Vérifier si l'interviewé pense avoir les qualités requises ; lui demander d'identifier celles qu'il n'a pas

Rigueur, intégrité, capacité de travail, mais trop prudent par nature, ça vient probablement de ma première expérience d'analyste des risques. D'un autre côté c'est pas mal, car ça permet de rassurer (clients, contrôle des risques...), mais ne crée par particulièrement de la performance. Je suis plutôt un fondamentaliste de la gestion et non un dévot de l'analyse technique.

Que penses-tu de la crise et des moyens mis en œuvre pour limiter les dérives (règlement des bonus en particulier) ?

L'action des gouvernements et des banques ainsi que les politiques monétaires a été très efficace pour limiter l'effet de la crise. La taxation sur les bonus est sans doute nécessaire pour son impact sur la population, mais ne servira pas à grand-chose de plus. Ces moyens ne sont probablement pas les meilleurs. Ce sont des métiers usants nécessitant une forte compensation. Moi étant du côté de l'accusé, je prends les choses assez mal : on nous tape dessus, mais d'autres professions mériteraient le même genre de traitement (celles qui génèrent de très forts revenus comme les stars, certains sportifs de haut niveau...).

Les banques de réseaux sont non rentables et c'est chez les banques ayant les plus grands réseaux que se trouvent les plus d'actifs pourris : il a bien fallu subventionner les réseaux (banques allemandes, banques mutualistes...). Le métier de la banque doit se réinventer, les réseaux étant flat et BFI devant trouver de nouvelles sources de rentabilité.

La faute en incombe bien collectivement aux banques, mais est aussi pour une bonne part imputable aux Banques Centrales : elles ont donné beaucoup trop de liquidités. La crise n'est pas liée à la spéculation des banques, car les actifs incriminés n'offraient qu'un faible supplément de rémunération (environ 20bps), mais les agences de notation ont joué un rôle très négatif.

Peux-tu me parler de ton activité, ce qui t'est demandé ?

Explicitement, il m'est demandé de respecter les règles ainsi que les procédures internes. Avec l'obligation d'avoir une action bien intégrée dans un processus décrit. Il ne m'est pas particulièrement demandé de faire de la performance, ces objectifs sont encore implicites, mais devraient être explicités en 2010. Avant on était beaucoup plus autonomes, on gérait avec des directives générales, on avait seulement des objectifs de P&L et de VaR avec des limites sur les émetteurs. On ne pouvait pas traiter avec n'importe quelle contrepartie.

Le contrôle des risques est indispensable, c'est le seul contrepoids valable face au front, mais je les vois négativement, trop soupçonneux, et pas toujours à bon escient, pas coopératif et connaissant insuffisamment le marché. Tout ceci fait un frein supplémentaire à la performance, car les décisions sont parfois prises à contretemps.

Peux-tu me parler de l'organisation (process, RH, technologie) mise en œuvre autour de toi qui permet de réaliser ton activité ?

La gestion est assez industrialisée et les RH sont actives (embauches/licenciements). Peu est laissé au hasard, y compris les gratifications financières qui sont procédurées. Sinon les processus de gestion sont clairs, trop clairs, limitant l'intérêt et l'autonomie. On ne fait plus que de la gestion, très peu de trading. Il existe beaucoup de fonctions supports autour de nous (cellule de reporting, table d'intermédiation...). On a les outils qu'on demande si c'est justifié. Nous donnons l'impulsion et en général ça suit.

Les SI s'organisent pour servir nos besoins, ils ne proposent pas, mais aménagent et maintiennent.

Les processus sont les miens pour l'instant : guidés par le bon sens et les contraintes globales pour servir le meilleur résultat.

La chaîne est complexe, le back-office est déporté. On traite via la table ou en direct, l'ordre est traité par le middle, le back voit les confirmations et reçoit celles des contreparties. Le middle et le back sont déportés. Le back envoie ensuite les confirmations au dépositaire. Je connais bien les intervenants, tant côté middle que back, mais je ne pourrais pas détourner le système. C'est plus difficile depuis Kerviel...

Peux-tu avoir un regard critique sur ces moyens ?

Je comprends bien les raisons pour lesquelles on a mis ces moyens-là en place. Avant, les moyens dévolus aux contrôles étaient légers et avaient été faits par des théoriciens, donc imparfaits fonctionnellement et parfois très compliqués. Maintenant c'est trop sécurisé, on ne peut plus faire de l'artisanat, ce qui est pourtant important pour le bien du business.

Pourtant, il n'y a pas si longtemps, je me rappelle avoir fait toute la chaîne de traitement, du front au back, à la mise en place d'un système pour traiter des nouveaux instruments financiers. Ce n'est pas bien ! il ne faut pas le dire... J'aurais pu faire ce que je voulais...

Les raisons de la mise en place de ces moyens sont-elles claires (qu'elles sont-elles d'ailleurs...)?

Les raisons sont claires. Non en fait. Par exemple nous avons une nouvelle fonction : le risk manager, qui ne remplit pas du tout le rôle que j'avais compris qu'elle remplirait.

Ces moyens sont-ils souples ? as-tu la possibilité de les modeler ? dans quelle mesure ? quelles sont les actions que tu peux entreprendre à cette fin ?...

Ces moyens sont très rigides même s'il y a toujours la possibilité de les faire évoluer à moyen terme. Enfin, cette rigidité est très dépendante du marché : pendant ou juste après une crise, c'est très rigide, mais les contraintes se desserrent lorsque tout va bien et que l'activité gagne de l'argent. En ce moment entre les risques, la compliance et la gouvernance, c'est « l'heure de gloire des "chieurs" ».

Que penses-tu de la façon dont les nouveaux moyens sont mis à votre disposition ? Est-ce fait avec la participation active des utilisateurs, savent-ils pourquoi, en ressentent-ils des bénéfices ?

RAS : c'est nous qui sommes à l'initiative de ces moyens

Que peux-tu me dire sur les processus de gestion des risques ?

On en a déjà pas mal parlé. Ils sont souvent à côté de la plaque. Ils créent des processus infondés sans t'associer à la réflexion et ils ont des problèmes de compétence purs et durs. On peut leur faire faire machine arrière, mais c'est difficile.

En cas d'erreur relevée par le contrôle, la cellule des risques en fait part au gérant qui donne une explication. Si l'explication est satisfaisante (effet de marché, mouvement du passif. . .) la position est généralement conservée ; je ne connais pas le processus dans le cas où l'explication n'est pas satisfaisante.

Le processus en tant que tel est révisé environ tous les ans, mais les changements sont plus liés à des aspects réglementaires ou politiques (changement de directeur, perte injustifiable. . .). Nous n'avons pas la main sur ces contrôles.

As-tu vécu près de toi une importante erreur de dépassement de limite et d'après toi à quoi était-ce dû ?

C'était lié à une déficience de l'outil de contrôle qui était mal calibré, servi par des personnes incompetentes et peu réactives et loin d'être temps-réel. Le problème a pu arriver grâce à une conjonction de facteurs supplémentaires : le trader en cause travaillait sur des produits assez techniques et seul son supérieur pouvait les suivre avec lui. Or, ce responsable était démissionnaire et sa hiérarchie lui avait demandé de rester pour accomplir son préavis. Pour finir, la société pour laquelle il travaillait opérait dans un contexte de fusion.

Ce trader avait pris des positions qui se sont avérées perdantes et, dans la tourmente de la crise financière, les actifs sur lesquels il spéculait ont atteint des niveaux que les lois probabilistes avaient négligés. Il a donc doublé, triplé, quintuplé. . . ses positions pensant se refaire, ce qui n'a pas été le cas. Puis, en une seule nuit, cet actif s'est littéralement envolé en prenant 50 %, allumant enfin tous les systèmes de contrôles. Lorsque les inspecteurs sont arrivés pour faire les comptes, ils se sont rendu compte que le trader, dans la gestion de sa crise, avait tenté de se refaire en ne jouant pas uniquement sur son marché (il avait également pris des paris directionnels). Par ailleurs, dans une espèce de fuite, il avait empilé des positions sans les rentrer des les systèmes.

Ce trader avait généré pendant les années précédentes des plus values phénoménales et était devenu la « star » de l'activité. Il lui était permis des choses qu'on n'aurait tolérées de personne d'autre (séduction sur le lieu de travail, négligence de son activité en arrivant parfois très tard et omettant de saisir ses tickets à temps. . .). Il était très arrogant.

Core Self-Evaluation Scale

	1	2	3	4	5
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
4.	I am confident I get the success I deserve in life				
3.	Sometimes I feel depressed, (r)				
4.	When I try, I generally succeed.				
4.	Sometimes when I fail I feel worthless, (r)				
4.	I complete tasks successfully.				
2.	Sometimes, I do not feel in control of my work, (r)				
4.	Overall, I am satisfied with myself.				
2.	I am filled with doubts about my competence, (r)				
3.	I determine what will happen in my life.				
2.	I do not feel in control of my success in my career, (r)				
4.	I am capable of coping with most of my problems.				
2.	There are times when things look pretty bleak and hopeless to me				
44	<i>Total tenant compte des échelles inversées</i>				

TABLE 8 – Réponse de l'opérateur n°2

Annexe 4

Entretien exploratoire n°3

Mi-décembre 2009. Paris.

8^{1/2} de gestion et 3^{1/2} de trading. Plus de 10 ans d'expérience dans le poste. Pas de responsabilité managériale. 120 personnes dans la société qui est un acteur majeur de la gestion pour compte de tiers en France.

Quelles sont, d'après toi, les qualités principales nécessaires pour être un bon trader/gérant ?

Avoir une bonne connaissance de son marché. Ne négliger aucun flux d'information, même les plus anodins. Il faut être en permanence en alerte, retenir, assimiler et se positionner dans l'analyse. Avoir une bonne connaissance historique de son marché. Il faut aussi se connaître, mettre des limites sur ses positions. Il faut avoir le sens du risque de marché, c'est très important. Il faut également connaître son mandat et les attentes de ses collègues dans le cadre d'une gestion collégiale. Il faut connaître son client et savoir pour quelles raisons il te donne son argent à gérer.

Il faut aussi maîtriser les outils et savoir bien coopérer avec les différentes entités pour que ces outils soient performants. Enfin, il faut être passionné.

Vérifier si l'interviewé pense être un « bon » trader/gérant

Oui.

Vérifier si l'interviewé pense avoir les qualités requises ; lui demander d'identifier celles qu'il n'a pas

J'ai la connaissance du marché, la passion, la connaissance des outils et la coopération avec les fonctions support. Je connais le besoin du client. Je pêche par une approche un peu trop proche du trading avec une vision absolute return. Je traite parfois un peu à l'intuition par extrapolation. Mais l'intuition est importante, elle se travaille et se maîtrise (rigueur, stop loss et take profits par exemple).

Que penses-tu de la crise et des moyens mis en œuvre pour limiter les dérives (règlement des bonus en particulier) ?

On aurait pu l'éviter (d'ailleurs on a évité les mauvais placements chez nous). C'est de la gestion du risque et non un problème de trader. Les coupables sont les autorités monétaires et la classe politique (prêts Ninja, permettant à ceux qui n'ont pas de ressources d'accéder à la propriété). On s'acharne sur les traders mais ils jouent le rôle de boucs émissaires. Les limitations sur les bonus n'auront aucun effet. De

toute façon on va trouver d'autres moyens de faire de l'argent et on retrouvera des bulles...

Peux-tu me parler de ton activité, ce qui t'est demandé ?

On me demande explicitement de faire de la performance et de faire avancer les processus de gestion. On attend de moi que je sois très vigilant, car on ne peut pas tout prévoir : tout n'étant pas modélisable. Vigilance par rapport aux ordres passés sur le marché, par rapport au reporting externe... donc une vigilance très large. Bien sûr, on me demande également explicitement de respecter mes règles de gestion et mes limites.

Implicitement, je dois me plier à un code de bonne conduite, véhiculer une bonne image de la société et représenter les intérêts de la société et du client. Je dois également faire évoluer les outils.

Peux-tu me parler de l'organisation (process, RH, technologie) mise en œuvre autour de toi qui permet de réaliser ton activité ?

L'organisation mise en place est très bénéfique, car elle permet d'une part la spécialisation et d'autre part de se sentir encore plus responsable de sa poche de gestion. Je trouve très bien que la gestion des risques ne s'occupe plus de l'aspect compliance/conformité, mais que le contrôle se concentre sur les risques de marché et sur les dépassements des limites. Ça leur permet de bien étudier les problèmes sans être pollués.

Plus le temps passe plus je dispose de moyens, je dispose notamment d'outils d'aide à la décision... J'ai des ressources pour avancer dans mes idées. Après, pour que ce soit efficace, il faut se débrouiller en communiquant avec les bonnes personnes.

Concernant la GRH, les choses évoluent, mais ce qui m'importe c'est qu'il y ait une reconnaissance du travail effectué. Les rémunérations sont toujours en dessous de celles du marché, mais ça ne me préoccupe plus beaucoup, car elles vont finir par converger.

Prendre soin de bien se faire expliquer la chaîne permettant la prise de décision et la gestion de l'ordre du front au back

On manquait d'outils pour passer des ordres sur le ForEx début 2009, mais j'ai mis en place un outil front qui est de l'Excel ultra-sécurisé et qui implémente beaucoup de fonctionnalités. Il sera relié à un OMS FIX-compliant. Pour l'instant, les ordres partent par mail et sont mis en forme par un programme puis intégrés dans l'outil de gestion du Change. On travaille sur la suppression de la partie « transfert par mail » en mettant en place un OMS. Les ordres partent de l'outil de gestion vers le dépositaire et le dialogue se fait en FIX. Le dépositaire matche avec la contrepartie. Je ne sais plus s'il existe un check contrepartie fait par le middle-office. Le comptable est averti par le dépositaire... attends... j'ai un doute, peut-être par nous...

Peux-tu avoir un regard critique sur ces moyens ?

Mon souci est que le développement de cet outil se fait sous ma responsabilité. En cas de dysfonctionnement, c'est pour ma pomme. Ça ne devrait pas être le cas, ce n'est pas sécurisé par le service informatique alors qu'il devrait verrouiller tout ça. Comme il existe plusieurs briques dans ce SI, il faut avoir un œil avertit sur toutes, ce qui est difficile et il existe des maillons faibles (des techniques que je ne maîtrise pas, par exemple, le programme de transformation du mail qui a été écrit par les informaticiens). L'autre chose que je vois, c'est que les outils front ne sont jamais développés par le service informatique et que quand il y a des liens maintenus par le service informatique il y a un problème de sécurisation.

Ces moyens sont-ils suffisants ?

Oui par rapport à ce qui nous est demandé. J'ai ce qu'il faut, on me fait confiance

Quelles en sont les forces et les faiblesses ?

La force est que je fais évoluer le SI en fonction de mon besoin, la faiblesse est que c'est mal sécurisé.

Ces moyens sont-ils souples ? as-tu la possibilité de les modeler ? dans quelle mesure ? quelles sont les actions que tu peux entreprendre à cette fin ?...

Les moyens que je développe sont souples par nature (c'est moi qui ai la main dessus...). Les autres moyens sont rigides, il y a un fort besoin de souplesse, mais ce manque de souplesse provient aussi des personnes qui sont à l'origine des systèmes et qui brident les évolutions.

Que penses-tu de la façon dont les nouveaux moyens sont mis à votre disposition ? Est-ce fait avec la participation active des utilisateurs, savent-ils pourquoi, en ressentent-ils des bénéfices ?

La société avait un peu de retard, on a bien couru pour le combler et nous nous sommes alignés sur les exigences du régulateur. Nous n'avons pas été partie prenante dans ces évolutions. Le besoin de standards est important (reporting, performances...) et on comprend bien la finalité de ce qui a été mis en place.

Quelle est la façon dont c'est vécu ?

De façon plutôt neutre. Ça n'a jamais été pour nous une charge de travail supplémentaire.

Que peux-tu me dire sur les processus de gestion des risques ?

Le filtre est le minimum requis. On cherche à raisonner en VaR ou en TE, ça se met doucement en place, mais de façon pas très claire. Maintenant, des membres de

l'équipe des risques sont dédiés à la gestion. Ce sont les anciens assistants de gestion qui s'occupent de regarder le budget risques des portefeuilles, mais c'est encore très primitif; c'est du bricolage, mais ça va dans le bon sens. Je pense qu'ils testent les systèmes pour faire des calculs plus complets que des calculs de ratios ou de hors-bilan.

Quelles sont les différentes actions correctives, qui les mène, sous la responsabilité de qui?...

On donne une explication en direct à la personne qui relève le dépassement ainsi qu'à son supérieur hiérarchique. Le gérant régularise si l'erreur est accidentelle, sinon la position peut être maintenue.

Les processus de gestion des risques sont-ils revus, à quelle fréquence, par qui. . .

On est en cours de construction. Les processus sont en train d'être refondus et l'équipe s'est étoffée.

Que penses-tu de ces processus de gestion des risques ?

J'y suis très favorable. Je ne vois pas les risques comme une contrainte, mais comme un ensemble de règles me permettant de faire mon métier. Mais il faut les faire évoluer pour qu'ils accompagnent le métier. De cette façon le gérant peut bien faire son travail sachant que les dépassements sont contrôlés. Ça m'a l'air bien, mais comme c'est en phase de construction, on parle de beaucoup de choses qu'on n'a pas pu encore voir (c'est en chantier).

As-tu la main dans une certaine mesure sur ces contrôles ? (cas de nouveaux produits ou de contrôles incorrects ou insuffisants. . .)

Je n'ai pas la main et je ne veux pas l'avoir. Je préfère être pris la main dans le sac que de pouvoir éviter les erreurs. C'est très contre-productif sinon (de pouvoir échapper aux contrôles) je ne dors pas bien et je ne peux pas canaliser mon énergie vers l'essentiel (gestion client par exemple).

Ils sont bien faits, par des personnes qui ont le profil : neutres, calmes. . . C'est très important pour faire du contrôle. Ils ont globalement les compétences requises, de la distance par rapport au marché qui leur permet de poser de bonnes questions lorsqu'ils ne comprennent pas.

As-tu vécu près de toi une importante erreur de dépassement de limite et d'après toi à quoi était-ce dû ?

Dépend du profil et du mode de fonctionnement de chacun. La qualité première est d'être non émotionnel vis-à-vis d'une position : on a acheté pour pouvoir vendre. . . J'ai vu des gens qui ne coupaient jamais. Ça commence par une position qu'on aime bien, puis ça devient « sa position », celle qui ne peut pas perdre, on repousse

alors S/L et T/P, puis on a tellement perdu, que pour se refaire on en rajoute une couche. On n'agit ainsi peut-être pas pour des raisons d'ego, mais pour des raisons émotionnelles.

J'ai testé ces limites, mais pas pour des raisons d'ego. Un bon management doit étudier les économies d'échelle potentielles (gestion de poches, des portefeuilles similaires...). Si les portefeuilles sont trop hétérogènes, c'est difficile de respecter ses limites : si je veux appliquer la même approche de marché sur tous mes portefeuilles je vais forcément me trouver en dépassement à un moment ou à un autre. Ce n'est pas forcément un dépassement volontaire, mais il y a quand même une envie de passer un message : il y a un manque d'économie d'échelle dans l'attribution des portefeuilles à gérer...

Core Self-Evaluation Scale

	1	2	3	4	5
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
5.	I am confident I get the success I deserve in life				
4.	Sometimes I feel depressed, (r)				
5.	When I try, I generally succeed.				
1.	Sometimes when I fail I feel worthless, (r)				
4.	I complete tasks successfully.				
4.	Sometimes, I do not feel in control of my work, (r)				
4.	Overall, I am satisfied with myself.				
2.	I am filled with doubts about my competence, (r)				
4.	I determine what will happen in my life.				
2.	I do not feel in control of my success in my career, (r)				
4.	I am capable of coping with most of my problems.				
4.	There are times when things look pretty bleak and hopeless to me				
45	<i>Total tenant compte des échelles inversées</i>				

TABLE 9 – Réponse de l'opérateur n°3

Annexe 5

Entretien exploratoire n°4

Fin décembre 2009. Genève.

Plus de 10 ans an de gestion pour comptes de tiers. Également analyste financier. 4 ans d'expérience dans le poste. Responsabilités managériales. La société est une société spécialisée de gestion pour compte de tiers et est un acteur majeur en Europe.

Quelles sont, d'après toi, les qualités principales nécessaires pour être un bon trader/gérant ?

Il doit être curieux, cultivé et ouvert sur le monde. C'est très important pour sortir du discours super formaté qui accompagne ce métier. C'est très important d'avoir des notions sur l'histoire et de bonnes bases en sociologie ou en psychologie. C'est un métier dans lequel il s'agit avant tout de comprendre le fonctionnement de l'homme. Ça conditionne beaucoup la façon dont je gère : je lis sur le monde (Inde, Chine, l'histoire du textile, des ouvrages de psychologie, de sociologie, de philosophie...). Je complète bien entendu par quelques recherches financières, mais ça ne représente pas une partie importante. En fait, il faut être indépendant et ne pas proposer le profil unique et bien formaté du gérant classique. Pour être un bon gérant, il ne faut pas chercher ce mythe du grand financier. Oui, c'est vraiment très important d'avoir cette indépendance psychologique et de pouvoir résister, par exemple, à une « loi » sortie du Financial Times. Il faut accepter d'être différent des autres. Il faut par ailleurs une bonne mémoire, car le marché n'en a pas ... Il n'y a pas besoin d'audace. Il faut quand même une connaissance technique minimum pour gérer et comprendre ses positions et ses risques. Les bons gérants sont plus forts dans les périodes de baisse et certains ont une franchise suffisante pour ne pas être obligés d'accompagner les périodes de hausse.

Vérifier si l'interviewé pense être un « bon » trader/gérant

Je ne crois pas au bon gérant. Qu'est-ce c'est ? C'est un mec qui fait de la performance tout le temps ? Je n'y crois pas. Je crois qu'il existe beaucoup d'aléas là-dedans. Je pense que je suis globalement plus conscient que les autres de ce que je suis. Ça ne se passe pas mal, je n'ai pas eu trop d'accidents, je réponds à ce qu'on me demande, j'inspire confiance, car je ne prends pas de risques inconsidérés. Je suis un bon gérant dans le sens où je protège les intérêts du client, je ne suis pas bon dans l'agressivité : je n'y crois pas. Je suis doté d'une forte capacité d'écoute. On peut dire que je suis un bon gérant parce que j'ai une bonne appréciation des risques et du book. Je ne crois pas non plus au bon trader. Un trader est un ours lâché dans

une rivière bourrée de saumons. J'ai aujourd'hui la vision la plus claire des marchés financiers alors que paradoxalement je ne lis presque plus d'informations financières.

Que penses-tu de la crise et des moyens mis en œuvre pour limiter les dérives (règlement des bonus en particulier) ?

J'ai encore une vision peu classique : peut-on reprocher aux banques d'avoir accordé du crédit ? Je pense qu'on est tous assez murs pour savoir si on peut s'endetter, si on n'a pas les moyens, on n'achète pas. On est dans un modèle à la con où on privilégie l'actionnaire. En simplifiant à outrance, la base est peu payée (et s'endette) pour distribuer du dividende aux actionnaires. Le consommateur profite aussi du système, mais en s'endettant. Cette fuite en avant fonctionne jusqu'à un point de rupture. Sur les subprimes, l'un dans l'autre, 50 % des propriétaires (qui le sont encore) n'auraient probablement jamais eu la possibilité de le devenir, par ailleurs, La Défense, Manhattan... c'est également construit là-dessus ; tout n'est pas négatif dans ce système. Les surprofits faits par la société sont absorbés par l'industrie financière qui elle-même tire une part non négligeable de l'économie. Mais, encore une fois, ce modèle basé sur l'endettement de la base a une fin : lorsque l'endettement est trop important.

Les mesures sont-elles adaptées ? Cette ponction vise surtout à montrer du doigt une partie de la population. C'est juste ridicule... La vraie question c'est « pourquoi on veut gagner de l'argent ? ». On subit la pression des porteurs, on est donc forcés de faire toujours plus de performance, et au milieu de tous les gérants, il y en aura toujours pour vouloir être devant les autres, flatter son ego, et proposer encore plus, ce qui alimentera un effet d'entraînement. C'est pourquoi un bon gérant doit comprendre son client et ne pas lui proposer plus que ce qu'il voudrait. C'est d'ailleurs un non-sens cette course vers l'avant. C'est le sens de l'économie en général : tu achètes moins cher, mais tu supprimes des emplois comme tu vas au guichet de la banque pour demander plus de rendement, donc tu fais prendre plus de risques ; dans les deux cas, tu gagnes à court terme, mais tu mets en péril le long terme.

Pour moi, l'argent des traders, ce qu'ils gagnent, n'est pas à l'origine de la crise, mais ils y ont contribué, car dans une salle de marché c'est un concours de « taille de "bite" ». Il ne faut pas oublier non plus que ce sont des personnes qui souhaitent sauver leur métier, ils font donc ce qu'on attend d'eux... Ils ont probablement été trop loin, mais plus à cause de leur immaturité, de leur manque de recul...

Peux-tu me parler de ton activité, ce qui t'est demandé ?

Il m'est demandé explicitement de faire de la performance (j'ai même un objectif précis) de gérer la relation commerciale et de tenir une équipe. Aujourd'hui je fais une performance très exceptionnelle (d'ailleurs, si j'avais simplement fait mon objectif j'aurais été dans les profondeurs du classement) et personne ne m'a demandé des comptes. J'ai été félicité par le grand patron, mais personne ne s'est inquiété des risques que j'avais pris... On a même augmenté mes limites de risques en considérant

que comme j'étais capable de générer de la performance, il fallait me permettre d'en générer encore plus ! On m'a félicité, ça flatte mon ego. . . un clébard : on m'a donné une caresse j'en veux une autre. . . Tu as beau être modeste, quand Dieu vient te féliciter, tu développes un peu d'ego. Toute la structure est en train de me pousser dans la prise de risques, si plus tard je me vautre, je vais être celui qui aura tout fait péter. Je freine des 4 fers dans le sens inverse, mais je suis obligé de prendre plus de risques (d'ailleurs il faut que je souligne ce point). On va me demander d'accélérer la hausse, mais ai-je une franchise suffisante pour résister ? Implicitement on me demande de prendre plus de risques.

On voudrait faire de la finance quelque chose de déterministe, de tout procédurer. On recherche le Graal ? On cherche un modèle comme on cherche l'existence de Dieu, avec le même désespoir et le même insuccès.

Peux-tu me parler de l'organisation (process, RH, technologie) mise en œuvre autour de toi qui permet de réaliser ton activité ?

C'est du vent et du business. Il me faut de l'information en temps réel, mais je prends mes décisions aussi bien depuis le train que depuis mon bureau. Les outils sont extrêmement importants pour m'aider dans la gestion de mon stock. Je trouve peu d'aides dans les services support. L'analyse crédit ne me sert à rien, les analystes actions ou crédit n'en savent pas plus que toi sur les informations qui vont rentrer dans la formation des prix. On est sur entourés. Ce qui est important c'est la connaissance de ton stock et du bruit qui t'entoure (ce n'est pas forcément de l'information, l'information c'est du bruit, on a trop d'information et trop d'information tue l'information).

Ce qui me fait peur, c'est que les fonctions support ont une vraie méconnaissance du marché, en particulier le contrôle des risques. Les RH c'est un autre monde, complètement sous-consideré, ne connaissant rien à rien. Elles n'ont aucun poids.

Les risques sont gérés et mis en place par des matheux qui ont tenté de modéliser tout ce qu'ils pouvaient. Or on sait très bien que ces modèles sont des modèles statistiques (donc obéissant à la loi du plus grand nombre) basés sur des hypothèses (qui peuvent ne pas être adaptées. . .).

Prendre soin de bien se faire expliquer la chaîne permettant la prise de décision et la gestion de l'ordre du front au back

La prise de décision est très personnelle et peu basée sur l'information financière. Je ne connais pas bien la chaîne. L'ordre est passé à la table qui enrichit le système. Le middle-office valide et il y a un matching avec la contrepartie. Ça part ensuite au back et je ne sais pas trop comment le dépositaire est averti. Je ne sais d'ailleurs même pas qui est mon dépositaire.

Peux-tu avoir un regard critique sur ces moyens ?

La façon dont je m'organiserais si je pouvais monter ma structure serait de mettre

moins de seniors dans l'organisation et plus de petites mains. Il y a trop de cadres, trop de décideurs et nous sommes chargés de trop de fonctions administratives. Le gérant est sollicité pour fournir de l'information aux fonctions support. Ces services se posent d'ailleurs régulièrement la question de leur place à côté de la gestion, d'une certaine façon, ils se posent la question de leur utilité. La disproportion est totale entre les preneurs de risques et les contrôleurs des risques. Mais les egos sont tellement forts que personne ne veut être la petite main. Il faut un chef de service compétent et capable de dialoguer avec les gérants et d'être un bon contre-pouvoir et des petites mains chargées d'opérer les contrôles. Ces petites mains seraient suffisantes, les modèles doivent être simples. Tous les modèles relèvent de la recherche de Dieu.

Il n'y a pas grand-chose à dire sur les systèmes. Le système de tenue de position est bien, il est souple et convient bien. Le SI d'analyse de marché est trop compliqué et inutilisable (il n'est d'ailleurs pas utilisé). Il faut des choses simples, j'ai bien fait des demandes en ce sens, mais elles sont restées sans suite.

Que penses-tu de la façon dont les nouveaux moyens sont mis à votre disposition ? Est-ce fait avec la participation active des utilisateurs, savent-ils pourquoi, en ressentent-ils des bénéfices ?

À la fois collégiale et non. On a implémenté un SI de gestion des risques. Une erreur totale, on a raisonné à l'envers : au lieu de partir de notre besoin, on a regardé l'offre du marché et on a pris le moins pire. C'est une stratégie stupide, on a un truc ultra cher et complexe qui ne nous est pas utile. Personne ne l'utilise, à part moi qui fais un effort pour des raisons politiques, ça ne nous intéresse pas, point.

Que peux-tu me dire sur les processus de gestion des risques ? Qu'en penses-tu ?

Tout ça, c'est « donne-moi un chiffre entre 1 et 5 ». Ces trucs-là ne nous empêcheront pas de prendre le prochain mur. Le système ne nous tope pas toujours et au cas où nous sommes pris en faute, nous devons nous ajuster tout de suite, quelle que soit la raison du dépassement (mouvement de marché ou erreur). Je ne joue pas avec les limites, ça ne sert à rien, il y a une règle, on la suit, c'est tout.

As-tu la main dans une certaine mesure sur ces contrôles ? (cas de nouveaux produits ou de contrôles incorrects ou insuffisants...)

Je contrôle mes collaborateurs de façon informelle en étant proche de leur travail et de façon plus formelle, en connaissant leurs portefeuilles, sans idée d'importance entre les deux.

Sont-ils bien faits ?

Les contrôles de premiers niveaux (ratios...) sont bien faits. Mais ils sont faits par une équipe trop importante en nombre et en niveau de compétence. Les équipes

chargées des contrôles de second niveau (TE, VaR. . .) sont hallucinantes d'incompétence, ils ne savent pas de quoi ils parlent. Ils sont pourtant extrêmement diplômés (il y a 5 docteurs), mais ils sont complètement à l'ouest. C'est un puits d'incompétence.

As-tu vécu près de toi une importante erreur de dépassement de limite et d'après toi à quoi était-ce dû ?

Oui, c'était dû à la non-maîtrise des risques et à une surestimation de ses capacités. La personne avait atteint son nirvana en devenant gérant, il était financier donc il était non seulement persuadé de savoir bien prendre en compte les risques, mais il se croyait obligé de devoir en prendre. . .

J'ai également une autre expérience : une autre personne venait d'arriver après avoir été remerciée par sa précédente société. Elle est arrivée chez nous avec un esprit de revanche et voulait prouver à son ancien employeur qu'elle était très capable. Elle a acheté une grosse quantité de produits structurés complexes qu'elle ne maîtrisait pas et qui a perdu 80 % de sa valeur. C'est un peu le syndrome du retour du fils prodigue : celui qui rêve de revenir chez ses parents, riche à millions, sans rien dire à sa maman pour lui faire la surprise.

Tout ça, c'est pour beaucoup un problème de reconnaissance (vis-à-vis des pairs ou des patrons).

Core Self-Evaluation Scale

	1	2	3	4	5
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
4.	I am confident I get the success I deserve in life				
4.	Sometimes I feel depressed, (r)				
3.	When I try, I generally succeed.				
4.	Sometimes when I fail I feel worthless, (r)				
2.	I complete tasks successfully.				
5.	Sometimes, I do not feel in control of my work, (r)				
4.	Overall, I am satisfied with myself.				
2.	I am filled with doubts about my competence, (r)				
3.	I determine what will happen in my life.				
3.	I do not feel in control of my success in my career, (r)				
3.	I am capable of coping with most of my problems.				
2.	There are times when things look pretty bleak and hopeless to me				
32	<i>Total tenant compte des échelles inversées</i>				

TABLE 10 – Réponse de l'opérateur n°4

Annexe 6

Entretien exploratoire n°5

Fin décembre 2009. Genève.

Gérant. Plus de 10 ans d'expérience dont 3^{1/2} en trading. Responsabilités managériales. De nombreuses expériences dans des sociétés de taille et de nationalité différentes.

Quelles sont, d'après toi, les qualités principales nécessaires pour être un bon trader/gérant ?

Faire de l'argent. Si c'est le cas, tu peux arriver à poil, être imbuvable... personne ne te dira rien. C'est un métier très dépendant des hommes qui l'exercent. Il faut avoir la bonne information, être capable de prendre la bonne décision et ne pas avoir d'affect vis-à-vis de ses positions. Mais tu peux avoir toutes ces qualités sans faire d'argent. Il faut aussi savoir bien communiquer. Il existe des gens qui sont des gros cons, mais développent du flair. Ce flair, c'est essentiellement de l'expérience. Aujourd'hui, j'ai l'impression de peu travailler, mais c'est en réalité parce que j'ai acquis les bons réflexes, je ne perds pas de temps à savoir ce que je dois chercher et je ne perds pas de temps à le trouver. Il faut aussi aller à la pêche à l'information, avoir tissé un réseau, être un « nice guy » avec qui on parle...

Pour les recruteurs anglo-saxons, il faut faire de l'argent, c'est très clair. Les Français sont plus policés : il faut bien présenter, avoir une bonne culture...

Vérifier si l'interviewé pense être un « bon » trader/gérant

Oui

Vérifier si l'interviewé pense avoir les qualités requises ; lui demander d'identifier celles qu'il n'a pas

J'ai un bon track-record. Un trader doit faire du fric et un gérant doit faire confiance et chaque individu a son propre style. Mais plus que tout, dans ce métier l'organisation est importante : un bon trader chez Goldman Sachs ne sera pas forcément bon au Crédit Mutuel de Bretagne et vice-versa. Un bon trader doit gérer sa carrière et je ne l'ai pas si bien fait, enfin si je l'ai bien fait, mais bon... Je suis un « nice guy ».

Que penses-tu de la crise et des moyens mis en œuvre pour limiter les dérives (règlement des bonus en particulier) ?

On l'a vu venir, c'est la même chose depuis la tulipe (lire Manias, Panics et Crashes de Charles Kindleberger). On aurait pu l'éviter. J'étais maxi short. Quand tout le

monde souhaite acheter c'est que la bulle est là, il y avait trop d'argent, tout est de la faute de l'*easy money*, la Fed et les autres Banques Centrales avaient donné trop d'argent. Pour moi, il y a bulle dès qu'on achète dans l'espoir de revendre rapidement avec une bonne plus value et que l'achat n'est pas guidé par des raisons fondamentales. Quant aux 50 % de taxes sur les traders, c'est scandaleux, c'est de la connerie, on ne s'attaque pas aux bonnes personnes : il aurait fallu tuer les agences de notations (qui sont d'ailleurs redevenues aussi puissantes qu'avant), les traders et les paradis fiscaux n'ont rien à voir là-dedans. Sauf si tu stoppes la cupidité des gens, peut-être que ça limiterait la formation des bulles... Il existait quand même un problème de compétitivité : ceux qui investissaient dans les produits en cause délivraient plus de return, ce qui t'était préjudiciable si tu ne le faisais pas.

Peux-tu me parler de ton activité, ce qui t'est demandé ?

Aujourd'hui j'ai carte blanche pour gérer, je peux faire tout ce que je veux. On me demande explicitement de gérer des portefeuilles, de développer des stratégies d'investissement et de faire une bonne performance. Il n'y a rien d'implicite, c'est assez simple : je parle directement au boss. En fait, implicitement on me demande de construire ma crédibilité. J'étais surveillé au début, puis on m'a attribué plus de risques, plus de liberté et maintenant je fais ce que je veux. Dans d'autres sociétés, on m'a demandé d'être plus agressif que ce que je voulais, ou encore dans d'autres, d'être plus conservateur et de ne pas prendre de shorts. Ça dépend de la culture de chaque organisation, mais dans tous mes mandats on m'a demandé explicitement de faire de la performance.

Peux-tu me parler de l'organisation (process, RH, technologie) mise en œuvre autour de toi qui permet de réaliser ton activité ?

Il faut des outils front, des capitaux et des lignes ouvertes avec les contreparties. Souvent il n'existe rien d'autre, une absence de processus de gestion en particulier, surtout en prop' trading où il faut que le P&L soit positif en fin d'année. Il existe quand même des contrôles internes, on se doit d'aller aux réunions, de faire un minimum de reporting... Les RH sont inexistantes (je me rappelle d'une foldingue débile), tu les vois deux fois dans ta vie : à l'embauche pour prendre le badge et à ton départ pour le rendre. Elles ont un rôle très administratif. Quant à la technologie, on en veut toujours plus (plus d'écrans, plus de support, plus de bases de données...), mais ce qu'on a est souvent suffisant pour faire le travail.

Une fois la décision prise, je prends mon téléphone et je traite. L'ordre est rentré dans les systèmes, le BO le vérifie avec la contrepartie et l'ordre part chez le dépositaire et l'administrateur. Aujourd'hui, l'administrateur me soumet la NAV une fois par mois ; j'ai développé une feuille Excel pour avoir ma valorisation en temps réel et je mets moi-même les prix sur les actifs qui sont incorrectement valorisés. Tous les mois on vérifie la NAV et nous faisons des allers-retours entre l'administrateur et moi pour résoudre les différences de valorisation.

Peux-tu avoir un regard critique sur ces moyens ?

Les moyens sont insuffisants, besoin de plus d'analystes, plus de recherche, plus de matière grise. . . et in fine de plus d'argent à gérer, car avec cet argent on peut obtenir pas mal de ces ressources (ne serait-ce que par la relation avec la partie sell-side des contreparties). Dans les grosses structures, les processus sont trop lourds, il faut être rapide et flexible. Je suis tout à fait contre les armées mexicaines, il faut garder l'esprit commando des équipes de 3-5 personnes.

Que penses-tu de la façon dont les nouveaux moyens sont mis à votre disposition ?

Souvent c'est moi qui mettais ces organisations en place. Quand ce n'était pas le cas, j'ai toujours été impliqué.

Que peux-tu me dire sur les processus de gestion des risques ? Qu'en penses-tu ?

Les voleurs courent toujours plus vite que les policiers. On dit que le rêve de tout contrôleur des risques est de devenir trader et donc, s'ils étaient malins ils le seraient. . . On fait toujours des petites manipulations qui restent dans les limites admises : en fin d'année, lorsque l'année a été bonne, on sous-valorise les positions de gré à gré pour disposer d'un petit matelas en début d'année. Je me rappelle avoir « volé » une banque sur une position : le trader s'est trompé de 2.5 % sur le prix, j'ai vendu. Il existe de très bons contrôleurs, soit ils sont anciens traders, soit très concernés par le marché. Mais, on dit dans le marché que, in fine, le contrôle des risques n'a jamais fait le return.

Les calculs des risques sont faits par des machines, ils peuvent être opérés par des juniors, en revanche on a besoin de personnes qui dépassent ces aspects pour comprendre les produits. . .

As-tu vécu près de toi une importante erreur de dépassement de limite et d'après toi à quoi était-ce dû ?

J'ai vu des mecs faire des conneries, mais pas à cause de dépassements. Un zéro de trop dans les systèmes. . . Lors du début de la crise des subprimes, on était très chargés en ABS et la personne responsable des ABS voulait en mettre encore plus, persuadée que la baisse des prix offrait des opportunités d'achat ; heureusement ça lui a été refusé. . . Le problème c'est qu'on est tenté de vouloir moyenner à la baisse. La paume, c'est parce que les managers sont incompetents, tant qu'il y a des managers incompetents ou qui sont là pour autre chose, on n'évitera pas les problèmes.

J'ai vu un fonds exploser. Il était géré par une personne pondérée, très compétente et d'une grande expérience (50 ans). Elle était longue sur l'Afrique et short sur certains pays émergents de l'est. Au début de la crise elle a fait le meilleur mois de sa (longue) vie : ses actifs les plus liquides (pays émergents) se sont fortement dépréciés sans que ses actifs les moins liquides soient contaminés. Puis la contagion

a touché tout son portefeuille et il a tout perdu. Sa perte a été accélérée parce qu'il a voulu se refaire rapidement en vendant des PUT sur le marché peu avant la faillite de Lehmann. . .

Core Self-Evaluation Scale

	1	2	3	4	5
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
3.	I am confident I get the success I deserve in life				
3.	Sometimes I feel depressed, (r)				
3.	When I try, I generally succeed.				
4.	Sometimes when I fail I feel worthless, (r)				
3.	I complete tasks successfully.				
3.	Sometimes, I do not feel in control of my work, (r)				
3.	Overall, I am satisfied with myself.				
4.	I am filled with doubts about my competence, (r)				
2.	I determine what will happen in my life.				
4.	I do not feel in control of my success in my career, (r)				
4.	I am capable of coping with most of my problems.				
3.	There are times when things look pretty bleak and hopeless to me				
33	<i>Total tenant compte des échelles inversées</i>				

TABLE 11 – Réponse de l'opérateur n°5

Annexe 7

Entretien exploratoire n°6

Mi-janvier 2009. Paris.

12 ans de trading. Gérant depuis 10 ans. Peu de responsabilités managériales. Banque commerciale dotée d'une importante activité de gestion (comptes propres et comptes de tiers).

Quelles sont, d'après toi, les qualités principales nécessaires pour être un bon trader/gérant ?

Il faut des capacités d'analyse et être capable d'une réflexion rapide. C'est important de pouvoir prendre des décisions. Il existe l'analyse et l'action, les deux sont véritablement importants. Il ne faut pas avoir peur de prendre des positions, avoir des convictions et savoir les appliquer. La conviction vient de l'analyse pure, mais je trouve aussi que ce que les Anglo-saxons appellent le « judgemental » est important aussi. Quelque chose aussi de primordial c'est la connaissance et la gestion du risque, quand faut-il prendre son profit, ses pertes... et être capable de rester dans les limites imparties.

Vérifier si l'interviewé pense être un « bon » trader/gérant. Vérifier si l'interviewé pense avoir les qualités requises ; lui demander d'identifier celles qu'il n'a pas

Oui j'étais un bon trader, ça se voit aux résultats et à la longévité, mais j'étais trop timoré (ou trop respectueux des règles) : je n'ai jamais pris de risques trop importants.

Quant à la gestion... j'ai des gros comptes qui sont satisfaits, et même si je ne suis pas « top gun », je suis bon à cet égard. Je me suis toujours trop restreint (trop de conscience du risque et, ou manque de confiance en moi...) En cas de doute, j'agis toujours de façon prudente alors que les « top guns » prennent du risque et sont toujours border line concernant leurs limites.

Que penses-tu de la crise et des moyens mis en œuvre pour limiter les dérives (règlement des bonus en particulier) ?

Je suis intimement persuadé qu'on est arrivé à cette situation à cause de l'appât du gain : les vendeurs étaient sans scrupules (plus de ventes = plus de revenus...). Et c'est vrai sur toute la chaîne : on a même vendu des maisons à des personnes insolvables en pariant sur le fait que le seul moyen de rembourser leurs dettes serait de vendre leur maison dont la valeur aura augmenté. Pour sauver le système, il y a

eu une fuite en avant. Il a été décidé de prêter de l'argent à toutes les institutions financières qui en ont fait la demande même si leur situation financière n'était pas mauvaise (GS a été chercher des sous auprès du TARP mais a tout remboursé (très rapidement) à l'État pour être libre de sa politique de bonus, et cet argent n'a pas été injecté dans l'économie. . .). A contrario en France, il semblerait que lorsque Renault et Peugeot ont demandé de l'argent à l'État (par l'intermédiaire de leur filiale bancaire), l'État leur aurait accordé sous conditions de tolérance vis-à-vis de leurs fournisseurs et dans la perspective de garder des emplois. Dans ce cas-là, ce genre de plan a du sens. . .

Sur les histoires de bonus, ça me fait doucement rigoler, les bonus différés existent déjà depuis plusieurs années (avec même des conditions restrictives : les actions que tu touches en les années 2 et 3 ne t'appartiennent pas si tu démissionnes. . .). La question se situe ailleurs : si la banque a un résultat négatif, doit-elle payer les années 2 et 3 ? (oui pour moi qui suis directement concerné, mais sinon j'aurai peut-être un point de vue différent. . .). Dernier point, cette réglementation s'applique aux banques et aux gestionnaires de fonds, mais pas aux hedge-funds, alors que c'est eux qui prennent le plus de positions et qui sont les acteurs principaux des mouvements. Je pense qu'il y a beaucoup de cosmétique, il fallait faire des choses, mais on n'a pas forcément choisi la bonne cible.

Peux-tu me parler de ton activité, ce qui t'est demandé ? En faisant la part des choses entre ce qui t'est demandé explicitement et implicitement.

On me demande explicitement de gérer des fonds, de respecter mes contraintes et de faire la meilleure performance possible. Je dois aussi faire du reporting, rencontrer des clients, participer à l'organisation et parler aux journalistes. Implicitement, on me demande de ne pas faire de faute de gestion, de ne pas risquer de grosse perte, de ne pas prendre de risque ponctuel trop important, surtout en ce moment. Je dois aussi coopérer avec les autres équipes de gestion, même si ça va contre mon intérêt. Il est normal que je me donne à 150 % (on me l'a dit) et il va de soi que je dois parler anglais.

Peux-tu me parler de l'organisation (process, RH, technologie) mise en œuvre autour de toi qui permet de réaliser ton activité ?

Nous disposons de Bloomberg et Reuters et d'un SI de gestion des opérations en Excel basé sur Reuters qui est fait et maintenu par notre Quant. Notre SI est insuffisant sur le crédit et j'ai obtenu quelque chose sur Excel en faisant bosser un assistant. Notre SI est composé d'une myriade d'outils, parfois offrant la même fonctionnalité. Personnellement j'en utilise 5 % à 10 %, n'ayant pas l'utilité du reste. Il existe un système de pré affectation puis un système de saisie de l'ordre. Nous avons aussi un SI de calcul de performances. . . Tous ces systèmes communiquent mal entre eux et l'ensemble manque de cohérence globale (lié peut-être à différentes fusions/absorptions. . .). Ces IS sont peu conviviaux, lourds, pas toujours efficaces,

mal alimentés, et comme ils sont centraux, ils ont en plus des problèmes de temps de réponse.

Nous ne sommes pas dans la boucle pour participer à la modification du SI. La DSI est un véritable État, elle est très indépendante et peu prête à partager son pouvoir. Les RH ne nous servent à rien. Ils nous informent de la présence de comptes-rendus de CE, de la disponibilité du catalogue de formation... J'ai vu les RH une seule fois : ils avaient besoin d'informations sur un candidat.

Prendre soin de bien se faire expliquer la chaîne permettant la prise de décision et la gestion de l'ordre du front au back

Même si la gestion a une stratégie globale, chaque équipe fait la sienne. Il n'existe pas de réunion formelle pour discuter précisément du marché ou de certains points d'actualité... Je prends mes décisions d'après mes lectures et les discussions avec des personnes qui sont dans le marché comme moi. Parfois aussi en discutant avec des personnes en interne. Nous sommes toujours complètement submergés par des conneries (mails inappropriés, sollicitations de toutes sortes...) ce qui fait que je n'ai pas assez de temps pour être dans le marché, et du coup je suis trop réactif et pas assez proactif.

La chaîne est assez compliquée, je ne maîtrise pas tout. Nous avons un outil de pré affectation qui effectue quelques vérifications (pas de vente à découvert eg...), on traite en direct (voix ou outil de trading électronique) puis on rentre le deal dans le système (qui n'est plus STP, car la table de négo nous a enlevé le lien STP qui existait). Ça part au middle-office, il y a des échanges de messages swift, puis après je ne sais plus.

Peux-tu avoir un regard critique sur ces moyens ? Que penses-tu de la façon dont les nouveaux moyens sont mis à votre disposition ?

Très lourds et pas efficaces donc

Les raisons de la mise en place de ces moyens sont-elles claires (quelles sont-elles d'ailleurs...) ? Ces moyens sont-ils souples ? as-tu la possibilité de les modeler ? dans quelle mesure ? quelles sont les actions que tu peux entreprendre à cette fin ?...

Non, on met en place des outils pour des raisons qui ne sont pas claires, avec des fonctionnalités qui ne fonctionnent pas ou qui ne nous servent à rien. Le budget informatique est gigantesque, c'est un état dans l'état, c'est un service au service de lui-même et non des autres, avec des changements de stratégie très opaques. Le CEO en a fait le constat, et pour s'en sortir, il s'est doté d'une équipe simplement chargée de faire l'interface entre lui et le département informatique, afin de pouvoir porter un regard critique sur ce que faisait la DSI.

Que peux-tu me dire sur les processus de gestion des risques ?

J'ai un patron qui voit et vérifie tout, mais il assume ses choix et pas ceux de son équipe. Au-dessus de mon boss, on nous parle beaucoup de risque de marché, il y a des cracs qui calculent nos risques et nous les envoient, mais nous ne les exploitons pas, nous avons de très forts doutes quant aux données utilisées. Il existe des parties qui ne sont pas couvertes par les processus de gestion des risques (S/R par exemple). Au sein de l'équipe, nous avons aussi des outils de contrôle sur les risques évolués (TE, VaR...). En résumé j'ai l'impression que les risques des portefeuilles sont vérifiés par notre propre équipe. Si un travail est effectué par une entité spécialisée je n'en ai pas connaissance (Est-ce fait ? Si oui les résultats sont communiqués à qui ? je ne sais pas répondre à ces questions). La seule chose dont je sois sûr c'est que les contraintes de gestion sont vérifiées et on reçoit un mail quand on est en dépassement.

Qu'en penses-tu ?

Ayant peu de contacts avec eux, je ne sais pas trop. Il semble qu'il y ait des matheux et d'autres qui ne comprennent rien. Ils prennent des données sujettes à caution. Ce ne nous sert pas, ça c'est sûr, et si les contrôles sont de qualité c'est vraiment du gâchis.

As-tu vécu près de toi une importante erreur de dépassement de limite et d'après toi à quoi était-ce dû ?

Oui, dû à deux choses : le gérant à mal apprécié son risque, il avait hérité d'un portefeuille qu'il ne s'était pas approprié. Il y a quelques années, un trader avait pris une position qui a mal tourné. La perte s'accroissait régulièrement. Il a tenu plusieurs mois, car c'était un ancien du Back-Office et il connaissait bien les circuits. Il a donc pu trafiquer les données du SI de telle sorte que son dépassement n'apparaisse pas. Il a fini par être rattrapé et ça l'a fortement soulagé : c'était un fardeau très lourd à porter.

Core Self-Evaluation Scale

	1	2	3	4	5
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
4.	I am confident I get the success I deserve in life				
1.	Sometimes I feel depressed, (r)				
5.	When I try, I generally succeed.				
2.	Sometimes when I fail I feel worthless, (r)				
5.	I complete tasks successfully.				
3.	Sometimes, I do not feel in control of my work, (r)				
4.	Overall, I am satisfied with myself.				
2.	I am filled with doubts about my competence, (r)				
4.	I determine what will happen in my life.				
1.	I do not feel in control of my success in my career, (r)				
5.	I am capable of coping with most of my problems.				
2.	There are times when things look pretty bleak and hopeless to me				
52	<i>Total tenant compte des échelles inversées</i>				

TABLE 12 – Réponse de l'opérateur n°6

Annexe 8

Entretien exploratoire n°7

Mi-janvier 2009. Paris. Gérant pour comptes de tiers depuis 16 ans. 8 ans au Middle-Office d'un gestionnaire d'OPCVM. Peu de responsabilités managériales (ne détient pas les cordons de la bourse). Banque commerciale dotée d'une activité de gestion (comptes propres et comptes de tiers).

Quelles sont, d'après toi, les qualités principales nécessaires pour être un bon trader/gérant ?

Tout d'abord, je souhaite dire qu'une grande partie des risques que je prends, je les prends pour mon client et non pour mon employeur, à la différence des gérants de fonds monétaires.

Le gérant doit d'abord faire preuve de sang-froid, de réactivité. Il doit disposer d'une excellente écoute afin de bien comprendre ce que veut le client et de le traduire correctement dans sa gestion. Le truc fondamental, c'est l'honnêteté : si des paris n'ont pas été bons, il faut le reconnaître. Il faut aussi pouvoir dialoguer sans filtre avec le client...

Vérifier si l'interviewé pense être un « bon » trader/gérant

Je pense avoir ces qualités-là.

Vérifier si l'interviewé pense avoir les qualités requises ; lui demander d'identifier celles qu'il n'a pas

Je manque de réactivité par rapport aux mouvements de marchés, et du coup j'ai moins la faculté de tirer profit des mouvements. Je ne suis pas intuitif, j'ai besoin d'analyser...

Que penses-tu de la crise et des moyens mis en œuvre pour limiter les dérives (règlement des bonus en particulier) ?

Rien de bien. On n'a rien fait, sauf vis-à-vis du grand public, le système n'est pas changé, tout va redevenir doucement comme avant. Pour ce qui me concerne, j'ai une position très ambiguë : nous n'avons pas réalisé d'investissements dans les produits en cause dans la crise, nous avons donc tiré profit de la crise tant sur les classements que sur la collecte...

Peux-tu me parler de ton activité, ce qui t'est demandé ? En faisant la part des choses entre ce qui t'est demandé explicitement et implicitement.

Il existe effectivement une différence entre l'explicite et l'implicite. On me demande en gros officiellement ce que j'ai décrit lors du premier point. Ainsi que d'avoir raison 51 fois sur 100. Officieusement, on me demande d'avoir des clients satisfaits et qui restent. Or j'ai une gestion benchmarkée, je dois faire benchmark + x, alors que ce n'est pas forcément le cas du client (qui peut être satisfait ou non indépendamment du benchmark). Clients et employeur n'ont pas le même objectif, ils sont même antagonistes : l'entreprise souhaite gagner de l'argent sur le dos du client. La gestion est beaucoup plus claire pour la gestion pour comptes propres : il faut ramener des pépettes... Ce qui ne veut pas dire que je préférerais travailler pour les comptes propres : j'aime l'idée que je travaille pour l'économie réelle quand je gère un fonds d'épargne salariale, j'aime l'idée de ne pas être une machine à pognon...

Peux-tu me parler de l'organisation (process, RH, technologie) mise en œuvre autour de toi qui permet de réaliser ton activité ?

Nous sommes 180 personnes, environ 30 gérants et trois départements de contrôles :

- contrôle interne, chargé du contrôle réglementaire, 3 personnes ;
- contrôle des risques, fait des tas d'études souvent ponctuelles sur les risques des portefeuilles, Var, dispersion sectorielle... font aussi le PCA, on doit d'ailleurs être le premier de la place tellement ils passent du temps et de l'énergie à le faire... Consomme plein de stagiaires.
- contrôle qualité. Fait plus de la conformité par rapport à ce qui doit sortir de la maison, des standards d'organisation...

La compta OPCVM est faite chez nous (env. 50 personnes), nous sommes également dépositaires et nous sommes prestataires de services sur ces deux activités.

Le MO (env. 10 personnes) gère les problèmes de règlement/livraison avec le dépositaire.

Et on a tellement de directeurs qu'on ne sait plus quoi en faire, on a un gros effectif dans les placards...

Ce qui est frappant c'est l'absence de liant, chaque département travaille dans son coin sans en référer aux autres. À tel point que c'est le grand patron qui doit veiller à cette communication ! C'est une résurgence de l'activité bancaire du début du siècle...

Le contrôle interne a beaucoup d'interactions avec nous, la banque affiche une très forte volonté de paraître propre. Les contraintes réglementaires sont donc minutieusement épiluchées. C'est d'ailleurs une activité qui a plus de moyens que la gestion (;-) même si au final on regarde la performance. Nous avons également une importante panoplie d'outils de marché, qu'on n'utilise pas, mais qui servent notre image de marque.

J'ai beaucoup de relations avec les commerciaux (surtout pour l'épargne salariale), mais on est très mal organisés, car il y a trop d'intervenants (responsables juridiques, commerciaux, clients, gérants...). Cette non-réactivité est presque institutionnalisée chez nous, c'est parfois lourd...

Prendre soin de bien se faire expliquer la chaîne permettant la prise de décision et la gestion de l'ordre du front au back

On a un processus de gestion qui décrit, gamme de produits par gamme de produits, l'ensemble des instruments autorisés et les contraintes associées. En cas de dépassement sur un rating, le processus est très clairement décrit même s'il est un peu à géométrie variable. Ce contrôle est fait par le contrôle de risques et par le contrôle interne. Nous avons une réunion hebdomadaire avec le patron de la gestion, les gérants et un analyste crédit, au cours de laquelle nous définissons les grandes orientations de gestions sur les risques de marché que nous prenons (sensibilité, secteurs...). Nous ne faisons pas de revue de portefeuille, on reste sur une vision générale et les gérants gardent leur liberté de manœuvre.

On voit les clients régulièrement et les conseils de surveillance peuvent modifier sensiblement les règles de gestion. C'est une négociation directe entre le gérant et les porteurs...

Prendre soin de bien se faire expliquer la chaîne permettant la gestion de l'ordre du front au back

Je passe les ordres moi-même, nous n'avons pas de table. Je saisis dans un SI allant du FO jusqu'au dépositaire, c'est très appréciable. Ce SI est développé en interne, le valorisateur lui est relié. Chaque département doit écrire ses procédures (c'est moi dans notre département) qui doivent être ensuite validées. Après avoir traité, le gérant dispose de quelques minutes pour saisir l'ordre, parfois en ayant pré affecté (sur les marchés liquides tout au moins). Le gérant veut de la liberté que ce SI lui enlève, mais il empêche les dérives que l'on a connues...

Peux-tu avoir un regard critique sur ces moyens? Que penses-tu de la façon dont les nouveaux moyens sont mis à votre disposition?

On n'est pas associés à la réflexion. Il existe une dictature de l'informatique qui n'en fait qu'à sa tête. Le fonctionnement du SI n'est pas rationnel, l'informatique engage des dépenses sur des projets non sollicités. On se bat avec l'informatique pour avoir un peu de liberté, mais c'est quasi-impossible.

On ne m'a jamais demandé de quoi j'avais besoin pour faire mon métier, mais on me donne des moyens a priori. Avec ces contraintes, je ne peux pas être un bon gérant. Les systèmes qui marchent sont ceux qu'on construit nous-mêmes.

Après la fusion, chacune des équipes a gardé ses méthodes de travail et ses outils, y compris au sein d'une même gestion...

As-tu vécu près de toi une importante erreur de dépassement de limite et d'après toi à quoi était-ce dû?

Au moment de la fusion, je suis passé à la tête du contrôle interne. Avant la fusion, le patron de la gestion de la « partie adverse » a été promu patron de la gestion de taux et de l'épargne salariale. Je m'aperçois alors que ce gérant fait un transfert sur

un gros fonds d'une ligne fortement perdante détenue dans un petit fonds, ce qui fait que la perte n'est plus visible¹¹⁹. L'individu n'a pas été blâmé et la perte a été absorbée sans fracas.

Core Self-Evaluation Scale

	1	2	3	4	5
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
3.	I am confident I get the success I deserve in life				
4.	Sometimes I feel depressed, (r)				
3.	When I try, I generally succeed.				
4.	Sometimes when I fail I feel worthless, (r)				
4.	I complete tasks successfully.				
4.	Sometimes, I do not feel in control of my work, (r)				
4.	Overall, I am satisfied with myself.				
2.	I am filled with doubts about my competence, (r)				
3.	I determine what will happen in my life.				
4.	I do not feel in control of my success in my career, (r)				
4.	I am capable of coping with most of my problems.				
4.	There are times when things look pretty bleak and hopeless to me				
35	<i>Total tenant compte des échelles inversées</i>				

TABLE 13 – Réponse de l'opérateur n°7

119. N. B. C'est une opération strictement interdite...

Annexe 9

Résumé et analyse des entretiens exploratoires

Cette partie reprend, question par question, les points les plus saillants relevés par les opérateurs lors des entretiens.

Concernant les qualités pour être un bon gérant/trader

Organisé, honnête, fiable, sang-froid, gestion de ses risques, bon relationnel et bon analyste.

Rigueur (sans que ce soit contre-productif), réflexion et intégrité

Bonne connaissance de son marché, alerte et attentif à tout, passionné. Bien connaître ses outils.

Curieux, cultivé, ouvert pour pouvoir porter un vrai regard critique sur un environnement très formaté... Bonne mémoire, car le marché n'en a pas. Bonne technicité pour comprendre ses risques et prendre position.

Pour les Anglo-saxons, il faut faire de l'argent. Si c'est le cas, tout t'est permis. Il faut ne pas avoir d'affect vis-à-vis de ses positions et bien communiquer afin d'être un « nice guy » à qui l'on parle. Les Français demandent plus de culture, une bonne présentation. . .

Analyse et réflexion rapide. Connaissance et gestion du risque, respect des limites. Sang-froid, réactivité, écoute et honnêteté.

Concernant le fait que les interviewés s'estiment bon gérant/trader

Oui bien que la mission ne soit pas claire

Oui, mais trop prudent

Oui

Ne crois pas au bon gérant/trader, ça ne veut rien dire. Je suis bon en ce sens que j'inspire confiance et que je protège les intérêts du client. J'ai une bonne appréciation des risques et du book.

Oui

Oui

Oui

Concernant les qualités du bon gérant/trader que les interviewés pensent ne pas avoir

Manque de souffle : on néglige la base du métier quand on est trop senior

Impulsivité qui est nécessaire si on veut « faire de la perf »

Je traite parfois à l'intuition

Je ne suis pas bon dans l'agressivité : je n'y crois pas.

Un bon trader doit savoir gérer sa carrière, chose que je n'ai pas trop faite.

Trop timoré pour faire partie des « top guns » (mais les « top guns » sont toujours limites dans la gestion de leurs risques)

Manque de réactivité, pas intuitif, besoin d'analyse

Concernant la crise financière et les moyens mis en place pour la limiter ou les éviter à l'avenir

On aurait pu l'éviter si l'industrie avait voulu garder les yeux ouverts. Le problème c'est que l'opérateur cherche à être premier dans les classements. Les moyens mis en place seront sans effet.

Le métier de la banque doit se réinventer : les banques de réseau ne sont pas rentables alors l'activité de marché prend des risques pour subventionner cette activité. Les banques centrales ont amplifié le mouvement et les agences n'ont pas fait leur travail.

Les moyens auront juste un impact sur la population.

Évitable. C'est un problème de gestion du risque et non de trading. Les coupables sont les autorités monétaires et la classe politique. De toute façon on retrouvera le moyen de faire des bulles.

Je ne critique pas trop le système, il a apporté des choses bien. Là où est devenu pervers, c'est que l'endettement est devenu trop important. Les traders ont bien contribué à la crise, car en salle de marché c'est un concours de « taille de "bite" ».

On l'a vu venir et c'est toujours la même chose depuis la tulipe. C'est de la faute de l'easy money, des banques centrales. Pour moi il y a risque dès qu'on achète pour d'autres raisons que des raisons fondamentales (gain à CT par exemple)

C'est l'appât du gain qui est la cause de tout. Toute la chaîne est en cause (des fabricants aux vendeurs) avec une fuite en avant. Quant aux bonus, c'est très cosmétique.

On n'a rien résolu, rien fait...

Concernant la compréhension par l'opérateur de ce qu'il lui est demandé pour l'exercice de son métier

On doit surperformer le benchmark dans un cadre rigoureux (gestion des risques) ainsi que faire des tâches de support à la gestion.

On me demande de respecter les règles. Avant, les règles étaient vagues et j'avais seulement des objectifs de P&L et de VaR

On me demande de faire de la perf et de respecter mes limites

On me demande de faire de la perf (objectif chiffré), de gérer la relation commerciale et de tenir une équipe. D'ailleurs j'ai fait une performance exceptionnelle et ça a eu pour conséquences que mon patron a augmenté mon budget risques pour que je sois encore meilleur ! (plutôt que de me demander comment j'avais fait cette perf...)

Aujourd'hui j'ai carte blanche pour gérer. On me demande de délivrer une bonne performance.

Gérer mes fonds, faire de la perf dans la limite de mon risque permis.

Rigueur, honnêteté et performance

Existe-t-il une attente implicite différente de la demande explicite ?

Il m'est implicitement demandé d'être le premier, mais c'est parfois en désaccord avec mes objectifs explicites. Par ailleurs, je pense qu'on me demande implicitement de collecter

Faire de la performance est implicite pour l'instant, mais doit être explicité pour 2010

Implicitement, je représente ma société de gestion...

On me demande donc implicitement de prendre plus de risques. Mais si je me vautre, j'aurai tout fait péter. On m'a félicité, ça flatte mon ego... Tu as beau être modeste, quand Dieu vient te féliciter, tu développes un peu d'ego.

Implicitement on m'a demandé de construire ma crédibilité afin de disposer de plus de latitudes.

Ne pas prendre de risque de nature à mettre en péril mes fonds, me donner à 150 % et parler anglais.

Avoir des clients satisfaits et qui restent. Or j'ai une gestion benchmarkée : je dois donc faire bench+x, ce qui n'est pas forcément la volonté du client... Ils ont même des intérêts antagonistes.

Concernant les moyens que l'organisation met à leur disposition (R.H., processus...)

Moyens insuffisants, en particulier pour le calcul de la performance. Il faut décharger l'opérateur des tâches de support (reporting eg) : à force de tout faire, notre vision sur notre mission est brouillée, surtout si mon patron est content de moi...

Tout est très clair, y compris les gratifications financières. Les processus de gestion sont trop clairs, limitant l'intérêt du travail.

Plus ça va, plus je dispose de moyens, mais il faut savoir avec qui discuter. Concernant la GRH, nous avons toujours des rémunérations inférieures au marché, mais ça va finir par converger...

Les fonctions support m'inquiètent : elles ont une vraie méconnaissance du marché. C'est en particulier vrai pour le contrôle des risques. Les RH, c'est un autre monde, complètement sous-considéré, ne connaissant rien à rien, sans aucun poids.

Il faut des outils front et des lignes avec les contreparties. Souvent il n'existe rien d'autre, en particulier pas de processus de gestion. Les RH sont inexistantes, tu les vois deux fois dans ta vie : à l'entrée et à la sortie.

Nous disposons d'outils que nous utilisons développés sous Excel ainsi qu'une myriade d'autres outils qui ne me servent à rien. Ces SI communiquent mal entre eux, l'ensemble manque de cohérence... Les RH ne servent à rien.

Grosse organisation avec de multiples activités (valo, dépositaire, risks. . .), mais peu de synergies à tel point que le grand patron veille à la communication entre services. Il y a tellement de directeurs qu'on ne sait plus quoi en faire.

Concernant la chaîne de passage des ordres

La plupart des opérateurs ne connaît pas cette chaîne, ils sont trop spécialisés et n'ont pas le recul nécessaire : cela peut conduire à des erreurs opérationnelles.

La chaîne est complexe, MO et BO sont déportés. Je ne pourrais pas détourner le système, c'est plus difficile depuis Kerviel. Pourtant, il n'y a pas si longtemps, je faisais toute la chaîne (F-M-BO) pour traiter les nouveaux instruments financiers et j'aurai pu faire ce que je voulais

J'ai mis en place un outil de passage d'ordre FX sur excel (partie front). C'est ultra-sécurisé. Pour l'instant les ordres passent par mail puis sont processés. Je n'ai pas une idée bien claire de la chaîne (MO-BO. . .).

Ne connais pas la chaîne, je ne sais d'ailleurs même pas qui est mon dépositaire.

L'ordre est rentré dans les systèmes, il est vérifié. . . Je price moi-même en temps réel, mon portefeuille et une fois par mois nous nous mettons d'accord avec l'administrateur.

J'ai trop d'informations à traiter, beaucoup provenant de sollicitations extérieures à la gestion ce qui fait que je fais plus un travail réactif plutôt que proactif. La chaîne est assez compliquée, je ne maîtrise pas tout

Saisie de l'ordre dans un SI intégré (FO 2 BO) très appréciable. L'opérateur veut de la liberté que ce SI lui enlève, mais c'est pour notre bien.

Concernant leur regard critique sur ces moyens

Ce développement Excel est fait sous ma responsabilité or je ne suis pas informaticien. . . Il y a donc un problème de sécurisation. Pour les autres outils (ceux qui n'ont pas été développés par la gestion), il y a un fort besoin de souplesse.

Les contrôles sont trop précis et rigides, on ne plus faire de l'artisanat, ce qui est pourtant nécessaire. Mais cette rigidité dépend du marché : en ce moment c'est « l'heure de gloire des "chieurs" » à cause de l'actualité (Kerviel, Picano, crise. . .)

Ce développement Excel est fait sous ma responsabilité or je ne suis pas informaticien. . . Il y a donc un problème de sécurisation. Pour les autres outils (ceux qui n'ont pas été développés par la gestion), il y a un fort besoin de souplesse.

Trop de décideurs et pas assez de petites mains. Nous sommes trop sollicités par des activités de support. Mais les ego sont tellement forts que personne ne veut jouer le rôle de petites mains. Il faut un chef de service assez fort pour pouvoir dialoguer avec les opérateurs puis une armée de petites mains. Sinon, le SI de tenue de positions est bien, celui d'analyse de marché est trop compliqué et pas utilisé.

Insuffisants.

Très lourds et pas efficaces

Pas associé à la réflexion, il existe une dictature de l'informatique qui n'en fait qu'à

sa tête.

Les raisons de la mise en place de ses systèmes sont-elles claires ?

Non

Oui, c'est nous qui sommes à l'initiative

Oui

Oui et non : on a mis en place un SI de gestion des risques, mais le résultat est un fiasco complet : on a raisonné à l'envers, de l'offre du marché et non de notre besoin.

J'étais souvent impliqué quand ce n'était pas moi qui mettais en place ces moyens

Les raisons ne sont pas claires et les fonctionnalités sont mal développées.

Non

Les moyens sont-ils souples ?

Non, le fait du prince : on n'a pas été associés.

Ces moyens sont très rigides

Non

Je demande des choses simples ; en vain. . .

Trop lourd dans les grosses structures. Il faut conserver un esprit commando

Non

On se bat avec l'informatique pour avoir un peu de liberté, mais c'est quasi impossible

Concernant les processus de gestion des risques ?

Insuffisants. C'est comme pour la gestion : on met des jeunes trop spécialisés, qui ne connaissent pas les à-côtés du métier. Le risk-management est toujours en gestation, trop peu formé et sans l'esprit critique nécessaire.

À côté de la plaque. Problèmes de compétences. Les processus sont revus en fonction de l'actualité (marché ou politique)

Ca se met en place, mais de façon pas très claire. C'est du bricolage qui va dans le bon sens.

Tout ça ne nous empêchera pas de prendre le prochain mur. . . Le SI ne nous tope pas toujours si nous sommes en faute. Quelle que soit la raison du dépassement, on régularise : je ne joue pas avec les limites, on suit la règle, point. Les équipes chargées de contrôles évolués sont hallucinantes d'incompétence.

Les voleurs courent toujours plus vite que les policiers. On dit que le rêve de tout contrôleur des risques est de devenir trader et donc s'ils étaient malins, ils le seraient. . . On dit dans le marché que « le contrôle n'a jamais fait le return »

Des cracs (des matheux et des gens qui ne comprennent rien à rien) nous font des calculs, mais nous ne les utilisons pas : nous avons de très forts doutes sur la qualité de la donnée. Notre équipe gère les risques portefeuilles, mais je n'ai pas l'impression qu'une entité externe la fait.

Le contrôle interne a beaucoup d'interactions avec nous, la banque affiche une très forte volonté de paraître propre. Les contraintes réglementaires sont donc minutieusement épluchées. C'est d'ailleurs une activité qui a plus de moyens que la gestion (;-)) même si au final on regarde la performance. Nous avons également une importante panoplie d'outils de marché, qu'on n'utilise pas, mais qui servent notre image de marque.

Concernant les “histoires” de trading ou de gestion vécues par les interviewés

Essentiellement dues à un manque de formation ou d'expérience des opérateurs. Peut se traduire par la transgression de règles de base lorsqu'il y a incompetence sur toute la chaîne.

C'était lié à une déficience de l'outil de contrôle, une incapacité à faire face à un changement de marché, un besoin de se refaire dans un environnement d'impunité.

La difficulté est de ne pas mettre d'affect dans ses positions. J'ai testé ces limites, mais par pour des raisons d'ego, plus pour faire passer un message : rationaliser la gamme. . .

La personne avait atteint son nirvana en devenant opérateur et pensait que tout lui était dû et possible. Fort sens des prérogatives...

Un opérateur expérimenté et pondéré qui n'a pas su faire face à un changement de marché et qui ne l'a pas supporté : il a tout tenté pour se refaire.

Position qui a mal tourné et maquillage des comptes par un trader provenant de back-office

Opération interdite faite par un opérateur. La position est perdante et les pertes sont indûment “absorbées” par les autres comptes.

Annexe 10

Analyse globale des entretiens exploratoires

Cette partie est une synthèse personnelle des entretiens. Elle reflète notre compréhension (subjective) des positions des interviewés sur les sujets évoqués.

Pour être un bon gérant/trader

Il faut être rigoureux, honnête, savoir gérer ses risques et avoir une bonne qualité d'analyse. Les Anglo-Saxons sont focalisés sur le résultat alors que chez les Français la performance, bien qu'omniprésente, n'est pas le seul guide.

Les interviewés sont de bons opérateurs

Au regard des qualités qu'ils ont évoquées. Ils sont donc rigoureux, honnêtes, comprennent et gèrent leurs risques. Les répondants travaillant dans un environnement anglo-saxon ont plus une culture de la performance.

Il ne leur manque pas particulièrement de qualités

Même si la plupart des défauts présentés peuvent aussi passer pour des qualités (manque d'agressivité...), pour certain, avec l'expérience on en vient à négliger la base du métier : on cherche peut-être à voir trop loin et on perd de vue l'activité courante.

Les moyens mis en œuvre pour limiter les crises sont inefficaces

C'est en particulier vrai pour ce qui est des limites mises aux bonus. Ils ont d'ailleurs des doutes sur la capacité de l'industrie de la gestion financière dans son ensemble à pouvoir éviter ces crises. Le problème étant que (i) il y a une fuite en avant organisée par la recherche de la performance, (ii) la gestion du risque n'est pas faite de façon suffisamment propre et (iii) la vision des opérateurs est partielle et centrée sur leur métier, la faute est donc repoussée sur la hiérarchie.

On demande explicitement...

... aux opérateurs de générer de la performance et de gérer les risques associés. Les "budgets" risques alloués aux opérateurs augmentent lorsque leur performance augmente.

On demande implicitement...

... aux opérateurs de prendre plus de risque que ce qui est autorisé : pour être meilleur que les concurrents il faut prendre plus de risques, car c'est la prise de risque qui permet la surperformance. La plupart des interviewés relèvent aussi un hiatus entre l'intérêt du client et celui de la société de gestion.

Trois choses se dégagent de la chaîne de passage des ordres :

(i) il faut avoir une bonne connaissance de la chaîne pour éviter les erreurs opérationnelles, (ii) la chaîne est plus élaborée depuis l'affaire « Kerviel » et (iii) il existe une forte hétérogénéité dans les outils et les processus (en particulier pour ce qui concerne le pricing).

Les moyens sont globalement jugés lourds et insuffisants

Par ailleurs, l'organisation est vécue comme une « armée mexicaine » avec trop de cadres et pas assez de *petites mains*.

Les raisons sont peu claires

Les raisons qui président à la mise en place de ces moyens sont en général jugées peu claires.

Ces moyens sont peu souples

Les moyens mis à disposition des opérateurs pour leur activité sont peu souples.

Les processus de gestion des risques...

... sont jugés très négativement. S'ils pensent que le contrôle des risques est nécessaire, les interviewés trouvent qu'il est réalisé par des personnes qui n'ont pas la compétence requise. Au mieux ce sont des théoriciens des risques, éloignés des marchés, au pire des personnes simplement incompetentes. La profession porte également un regard un peu méprisant sur cette activité : « le contrôle n'a jamais fait le return », « le Graal de tout contrôleur est de devenir trader, s'ils ne le sont pas c'est qu'ils ne sont pas malins »... Enfin, la vigilance liée aux contrôles et les moyens mis pour les maintenir se relâchent avec le temps. En ce moment, avec la crise et les affaires (Kerviel, Picano-nacci...), les contrôles sont présents et vécus comme pesants (ce qui n'a visiblement pas ralenti le rythme des fraudes...).

Les histoires de fraude sont liées à :

- manque de formation ; trop forte *juniorité* ;
- excès de confiance ; trop forte *séniorité* ;
- déficience des outils de contrôles ;
- déficience des savoirs nécessaires aux contrôleurs ;

- sentiment d'impunité amenant des positions extrêmes ;
- envie de « se refaire » ;
- affect lié aux positions prises ;
- sentiment « d'avoir le droit » de prendre des positions risquées ;
- volonté de revanche et besoin de reconnaissance des pairs ;
- déresponsabilisation au profit du responsable.

Ces histoires peuvent être facilitées par une conjoncture défavorable :

- démission (effective, partance de la société) des responsables ;
- fusion/acquisition de l'entité concernée ;
- très bonne connaissance des circuits.

Annexe 11

Guide des entretiens critiques

Ce guide a pour but de recueillir les avis des responsables des risques opérant en finance de marché concernant la démarche proposée. En bref, la démarche préconise une appropriation mutuelle des métiers entre opérateurs et contrôleurs dans le but de diminuer les occurrences et la gravité de fraude opérationnelle. Cette double appropriation a deux objectifs principaux : (1) donner de véritables moyens au contrôle afin qu'il puisse assurer son mandant et (2) réduire les tensions (souvent inconscientes) que subissent les opérateurs et qui peuvent les amener à des conduites pathologiques

Guide

- Quel est votre nombre d'années d'expérience professionnelle en tout ? dans le poste ? sur les marchés ?
- Quelles sont vos qualifications académiques ?

Q1- Pouvez-vous me dire en quoi consiste le contrôle des risques chez vous ?

Il s'agit de comprendre comment le contrôle des risques est réalisé et en particulier le contrôle du risque opérationnel au sein de ce contrôle des risques

Q2- Pouvez-vous me dire comment vous voyez les gérants/traders

Il s'agit de savoir comment les opérateurs sont perçus par les contrôleurs. Mythe ? Enfants gâtés ? Ni l'un ni l'autre ?...

- Que savez-vous de leurs études, leur cursus ?
- Peut-on retirer quelques caractéristiques qui s'appliquent à la plupart ?

Q3- Comment dialoguez-vous avec les opérateurs ?

- Viennent-ils pour parler des marchés ? des risques ? pour se justifier ?
- Pour quelles raisons allez-vous les voir ? Leur demander des comptes, les comprendre, les avertir ?...

Q4- Pensez-vous manquer de moyens ?

- Si non : pourquoi ? À qui incombe la faute en cas de fraude, est-ce une fatalité ?
- Si oui, que vous faudrait-il comme moyens supplémentaires (compétences, soutien de la hiérarchie face aux opérateurs, augmentation des équipes... ?)

Q5- Sans encore rentrer dans le détail de la démarche, telle que vous l'avez comprise, pourrait-elle répondre aux besoins du contrôle des risques ?

La question est générale et n'a pas pour objet de rentrer dans le détail de la dé-

marche.

- Quels en seraient les apports principaux pour le contrôle ?
- Et pour les opérateurs ?

Q6- Pouvez- vous critiquer la démarche (cf. tableau) ?

En évoquant en particulier les points suivants :

- Connaissance subjective (système complexe dans lequel se situent les individus, singularités et aspirations de chacun, coopération...)
- Intégration de l'outil de contrôle
- Cohérence globale
- Évaluation

En reprenant un peu de distance, quelles en sont les principales critiques ?

Q7- Pensez-vous que vous pourriez avoir un rôle supplémentaire auprès de la gestion en apportant aux gérants une vision plus détachée des marchés ?

Être simplement un interlocuteur qui ne serait pas partie prenante dans les décisions de gestion/trading. Le rôle aussi de quelqu'un qui ne serait « pas dupe » et avec lequel l'opérateur n'aurait pas besoin de jouer.

- Est-ce faisable ? Si non : pourquoi, est-ce une question de moyens (lesquels) ?
- Est-ce souhaitable ?

Q8- Si on met en place une telle démarche, comment se redéfiniraient les rapports entre contrôleurs et opérateurs ?

Q9- Avez-vous déjà rencontré des opérateurs dont le comportement semblait dangereux ? Que pensez-vous que cette démarche aurait apporté ?

Q10- Pensez-vous que cette démarche a un intérêt en ce qu'elle :

- Permettra au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?
- Permettra de diminuer les fonds propres réglementaires ?
- Permettra à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?
- Permettra de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?
- Permettra de limiter le risque de fraude opérationnelle ?

1 : Certainement pas, 2 : Probablement pas, 3 : NsP, 4 : Probablement, 5 : Certainement

Annexe 12

Entretien critique n°1

Novembre 2011 (Paris) - Acteur important de la gestion d'actifs en France
En poste depuis 16 ans, 12 ans de contrôle, dont 5 sur les métiers de la gestion d'actifs Responsable de la fonction avec deux attributions :

- Supervision du contrôle permanent du groupe
- RCCI en charge du contrôle interne pour la société de gestion d'actif Est diplômé de Sciences-Po et d'un DESS finances

Les contrôleurs ont globalement un niveau 3eme cycle spécialisé en finance, mais l'expérience prime le diplôme

En quoi consiste le contrôle des risques chez vous ?

Je m'occupe de la supervision du contrôle permanent pour le groupe et j'ai la casquette de RCCI/contrôle interne pour la société de gestion. Une personne différente a la fonction de RCCI/Conformité. Même si les risques de marché ainsi que les risques de liquidité sont gérés ailleurs (investment risk managers), j'ai un regard sur tous les dispositifs de contrôle.

Il existe trois niveaux de contrôle :

- 1er niveau. Contrôle opérationnel réalisé par tout collaborateur et contrôle opéré par le manager
- 2eme niveau. Contrôle tutélaire d'une fonction centrale dont le rôle est d'assurer des contrôles (ex : direction financière ou direction des risques) + supervision du contrôle permanent. Consiste à déployer, maintenir, animer... le contrôle interne, mais aussi à vérifier que tous les contrôles sont opérationnels et performants. C'est à ce niveau que situent les interventions que nous faisons au sein de mes équipes (18 personnes)
- 3eme niveau. Contrôle périodique. Assuré par l'inspection générale de la banque qui réalise en particulier l'analyse des modèles, de la stratégie (y compris de la stratégie commerciale), du management...

En tant que société de gestion, nous sommes soumis à la réglementation AMF et en tant que société adossée à un groupe bancaire nous sommes soumis à la réglementation de l'ACP. Cette double tutelle nous conduit à être très prudents.

La gestion des risques opérationnels consiste à :

- Gérer les incidents (hors breaches passifs, ie découlant d'un mouvement de marché et non d'une erreur d'investissement, et hors breaches involontaires)
- Prévenir contre le risque de fraude, mise en place de dispositifs ad hoc... En cas de risque opérationnel et a fortiori de fraude, la responsabilité incombe à

la gestion et à sa chaîne hiérarchique. C'est un choix volontaire de la société de gestion afin de responsabiliser toute la chaîne, y compris les managers.

Comment voyez-vous les gérants ?

On n'est pas du tout sur le registre du mythe et les contrôleurs chez moi n'ont pas vocation à passer à la gestion. Certains gérants peuvent effectivement avoir une aura particulière, mais ils sont très encadrés et ne sont pas livrés à eux-mêmes. Il y en a bien qui se prennent pour des divas, mais ce n'est pas propre à la gestion, cela arrive aussi chez les commerciaux. Un gérant n'est pas un trader : le trader peut avoir le plus gros salaire du groupe, devant le DG, là c'est différent. Par ailleurs, nous sommes dans une optique de partenariat et nous disposons d'une interface entre la gestion et le contrôle des risques. La gestion a mis en place une fonction transverse pour dialoguer avec qui le demande (le contrôle des risques en particulier) afin de se concentrer sur les tâches de gestion. Il existe bien des gérants "difficiles", souvent d'un certain âge (c'est-à-dire séniorité, expérience), qui considèrent avoir un nom, une expérience... mais ils sont rares. Notre technique de contrôle est de partir de zéro, faire comme si nous étions novices, puis de parvenir à nous approprier les sujets. On maîtrise 80-90% des sujets. C'est le rôle de l'inspection générale de maîtriser les sujets vraiment très complexes. On connaît le cursus des gérants, mais cela importe peu, ce qui compte c'est leur expérience, plus tellement leurs diplômes.

Comment les gérants voient-ils le contrôle des risques ?

On est passé d'un évitement certain, à un mal nécessaire, puis à une fonction perçue comme utile depuis 2008. C'est lié aux turbulences vécues sur le marché et aux adaptations réglementaires réalisées, mais les relations ont beaucoup évolué. Nous avons aujourd'hui des relations d'égal à égal avec les responsables de gestion, mais il faut encore que cela descende aux autres strates.

Comment dialoguez-vous avec les gérants ?

Les équipes sont organisées en comptes (gestion, IT, finance), mais le dialogue se fait quand même à des niveaux plutôt élevés (chef d'équipe), ponctuellement les gérants, mais ce n'est pas le cas général... On va voir les gérants en cas de contrôle thématique. La plupart des gérants n'ont pas la moindre idée de notre activité.

Pensez-vous manquer de moyens pour l'exercice de votre mandat ?

On peut "remercier" la crise et J. Kerviel, car ça a permis de créer une équipe de cette dimension... C'était indispensable, même s'il faut encore renforcer le contrôle de 1er niveau et mettre des contrôleurs de proximité au milieu des gérants. Au besoin en prenant des personnes chez moi, le plus important est le contrôle de base. Il faut accroître la prise de conscience du risque chez les opérationnels ainsi que le contrôle de 1er niveau.

Sans encore rentrer dans le détail de la démarche, telle que vous l'avez comprise, pourrait-elle répondre aux besoins du contrôle des risques ?

La lutte contre la fraude se résout en multipliant les approches. Il n'existe pas un remède unique, mais une succession de mesures qui peuvent permettre de le réduire. Plus on met de verrous, plus on cadenas... On peut notamment citer :

- Obliger à prendre des vacances (permet au gérant de prendre un peu de recul, mais peut aussi révéler des positions interdites...)
- Séparer les tâches (le gérant ne fait pas l'exécution)
- ...

Pouvez-vous critiquer la démarche (cf. tableau) ?

Cette approche est cohérente et applicable probablement à beaucoup d'organisations. Faire la part des choses entre objectivité et subjectivité, dits et non-dits, paroles publiques et pensées intimes mais génératrices de beaucoup d'effets me paraît très pertinent.

Il n'est pas facile de trouver l'équilibre dans la coopération. Il y a une part voulue et une part subie... C'est nécessaire pour que le boulot se fasse bien, mais ce n'est pas évident... En général on lâche du lest en termes de coopération afin que le travail puisse se faire, dans l'intérêt général. Rentrent également en ligne de compte les caractéristiques psychologiques, les ascendants que les uns peuvent avoir sur les autres. On n'est pas dans une société démocratique, on a des directives. Lorsque les positions sont irréconciliables, on procède par arbitrage. Il faut que le gérant conserve une certaine anxiété, se sente responsable de ses actes, sinon il gère mal ses risques. Il faut qu'il assume les conséquences pouvant découler d'une absence de contrôle.

Pensez-vous que vous pourriez avoir un rôle supplémentaire auprès de la gestion en apportant aux gérants une vision plus détachée des marchés ?

C'est une vraie question à laquelle il est difficile de répondre compte tenu de la nature même de l'activité du gérant. À mon avis, quand le gérant doit agir vite, le naturel prend le dessus, il agit d'instinct. Je pense également qu'on ne devient pas fraudeur par hasard. On est donc là pour dissuader les gérants de frauder, leur faire sentir que nous sommes tout près d'eux, mais celui qui a en tête de vouloir frauder voudra toujours défier le système. Cela étant, ces questions sont très nouvelles : la gestion du risque de fraude telle qu'elle existe aujourd'hui est en place depuis 1 an à peine.

Avez-vous déjà rencontré des gérants dont le comportement semblait dangereux ?

Oui, mais je n'ai pas eu de preuve d'irrégularité, juste un faisceau de présomptions. C'était une personne qui avait la folie des grandeurs.

Pensez-vous que cette démarche a un intérêt en ce qu'elle :

- **Permettra au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?**
Probablement
- **Permettra de diminuer les fonds propres réglementaires ?**
Bâle 3 peut changer les choses, mais c'est essentiellement quantitatif chez nous. Alors probablement pas en l'état actuel.
- **Permettra à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?**
C'est une question qu'on se pose constamment. Probablement pas à court terme, mais probablement oui à moyen terme. Aujourd'hui déjà, la qualité du contrôle nous fait gagner des appels d'offres.
- **Permettra de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?**
La gestion des relations conflictuelles est très délicate, il existe des blocages comportementaux relevant de la psychiatrie. Je pense qu'en dehors de ces cas, c'est probablement vrai, mais pour ces cas pathologiques, ce n'est probablement pas vrai.
- **Permettra de limiter le risque de fraude opérationnelle ?**
Probablement

1 : certainement pas, 2 : probablement pas, 3 : NsP, 4 : Probablement, 5 : Certainement

Divers

La taille de la société de gestion compte beaucoup. Dans les petites structures, le problème d'ego est certainement beaucoup plus saillant. Le RCCI doit disposer d'un agrément délivré par l'AMF qui va en particulier tester sa légitimité (en termes de connaissances, mais également de moyens et de potentialités). Il faut en particulier que le RCCI ait :

- Un accès direct à la direction générale
- Des moyens
- Une capacité à intervenir à tous niveaux

Annexe 13

Entretien critique n°2

Novembre 2011 (Paris) - Acteur important de la gestion d'actifs en France 19 ans d'expérience professionnelle, dont 6 ans de trading, 4 ans de contrôle des risques en salle des marchés. Au contrôle interne et au contrôle des risques depuis 9 ans dans la même société. DESS sciences économiques option finance, mastère spécialisé en finance, qualification ISMA (trading obligataire), SFAF.

Il n'existe pas une seule école d'ingénieur qui n'ait son mastère option finance. Les jeunes ne rêvent plus que de ça, tous les stagiaires ne veulent qu'une seule chose : le front ! Ils n'ont aucun recul vis-à-vis de la crise actuelle.

Il y a toujours une fuite en avant, on rajoute encore de la complexité à un environnement déjà très complexe et on finit par ne plus rien comprendre... C'est essentiel de pouvoir prendre un peu de recul, ta thèse est passionnante.

En quoi consiste le contrôle des risques chez vous ?

Le contrôleur des risques est membre du contrôle permanent. Il est indépendant des services opérationnels et effectue les contrôles de second niveau. Mon département est rattaché au RCCI et s'occupe des risques de marché, des risques de gestion, des risques de modèles et des risques de crédit. Je suis également en charge du contrôle des risques opérationnels et je représente la société de gestion pour les risques opérationnels lors des comités du groupe. Je suis donc ces risques et je me charge de mettre en place la méthodologie définie par le groupe. Je travaille sur la cartographie des risques opérationnels pour la gestion collective, sur la définition des modèles, en particulier celui concernant la fraude. On est d'abord assujettis à la réglementation AMF, puis, comme nous sommes une filiale d'un groupe bancaire, nous sommes également soumis à l'ACP qui nous demande des comptes sur les risques opérationnels. L'AMF est en train de mettre au point une catégorie « risque globale » dans laquelle on aura les grands risques standards (suivi des engagements par exemple). Cela permettra probablement de donner un « vrai » statut au contrôle des risques.

Comment voyez-vous les gérants ?

Cela dépend du parcours de chacun. En tant qu'ex-trader j'ai des a priori sur les gérants. Tant qu'on n'a pas « fait le métier », on ne peut pas être objectif. On ne se comprend pas bien avec la gestion, ils ont du mal à savoir ce que l'on fait. Ils s'attendent à ce qu'on soit à leur service. Cela provient en partie d'un gros problème

de positionnement du contrôle des risques. Ils nous considèrent comme des assistants de gestion dotés de compétences particulières. Il existe un mur d'incompréhension qu'il faut casser. Ce mur s'auto-entretient. Je me méfie beaucoup des gens qui ont envie d'être au front, je veux éviter les conflits d'intérêts. Je ne suis pas très satisfait par nos relations, mais il y a à la gestion des gens biens et compréhensifs, on travaille sur nos relations. Le contrôleur souffre d'un besoin de reconnaissance. Les clichés s'autoalimentent. . .

Comment les gérants voient-ils le contrôle des risques ?

Pour des empêcheurs de tourner en rond, pinailleurs, gênant l'activité courante. Ils nous disent régulièrement que s'il n'y a pas de perf il n'y aura plus de clients, que c'est eux le centre de profit, que nous sommes juste un centre de coût, que c'est grâce à eux que nous pouvons exister... Le contrôle a du retard sur la gestion ; or le dialogue ne peut s'instaurer que lorsqu'on a pu prouver qu'on était compétent sur leurs sujets. Et on a d'autant plus de mal qu'on est structurellement en retard... Il y a plein de raisons, en particulier : Nous sommes 4 dans mon équipe pour 40 gérants et 650 fonds La technique évolue très vite. On passe pour des gens à l'ouest des contingences de marchés. Parfois les gérants viennent nous voir avant de lancer des opérations, c'est très bien, mais c'est beaucoup trop rare. Il faut faire aussi attention à ne pas mettre trop de contrôle, car ça accentue le contrôle. Il existe plusieurs types de contrôles en plus de celui que nous faisons (dépositaire, périodiques, du garant, AMF, conformité groupe...) alors on peut comprendre que le gérant se sente trop souvent sollicité, même si je tente de centraliser toutes les demandes concernant ces contrôles pour ménager le gérant. C'est encore pire dans les petites sociétés de gestion, là le contrôleur en prend plein la tête. La taille fausse beaucoup le métier, plus la société est petite, plus la pression commerciale est forte et moins le contrôle a le droit de s'exprimer.

Comment dialoguez-vous avec les gérants ?

Le dialogue n'est pas spontané. On dialogue au coup par coup (lorsque nous mettons en place de nouveaux contrôles ou de nouveaux produits ou encore lorsqu'il y a des problèmes à gérer). Nous n'avons pas de dialogue à bâtons rompus sur les métiers de chacun, et pourtant je vois « à l'extérieur », de par mon métier précédent, des gens de marché avec lesquels j'ai des rapports amicaux.

Pensez-vous manquer de moyens pour l'exercice de votre mandat ?

Ah oui, tu peux le mettre en gras et en rouge. Il manque des moyens humains pour acquérir la connaissance et conduire des analyses. Il faudrait doubler, voire tripler les équipes, car on est obligé de se spécialiser (chez moi il existe par exemple un quant et un analyste crédit, sans cela nous ne pouvons pas être crédibles vis-à-vis de la gestion). Je cherche à avoir une équipe de spécialistes afin que le dialogue s'instaure (parfois, gérants et contrôleurs ont fait la même école). Lorsque les gens parlent le

même langage, la brèche dans le mur est ouverte. Il faut absolument généraliser ce fonctionnement. Comme nous sommes en équipe réduite, nous n'avons pas le temps de faire en finesse et donc on agit parfois un peu brutalement en relevant des ratios sans avoir le temps d'analyser plus loin. Le gérant se sent alors agressé et les barrières s'épaississent.

Sans encore rentrer dans le détail de la démarche, telle que vous l'avez comprise, pourrait-elle répondre aux besoins du contrôle des risques ?

Sur les aspects « mur », oui, ça aura peut-être un impact sur la fraude, mais je reste sceptique pour ce qui concerne l'économie en fonds propres. Cette démarche permet l'échange et le dialogue et c'est d'autant plus important que plus la réglementation évolue plus cela accentue l'incompréhension entre gérant et contrôleur si on ne prend pas un grand soin à dialoguer régulièrement. Pour ce qui est du risque de fraude, nous sommes dans un environnement très fermé dans lequel on imagine qu'il y a peu de risque. Le gérant aura du mal à effectuer des virements sur un compte propre par exemple. On pense surtout à la fraude du gérant vis-à-vis du broker (avec rétrocommissions par exemple). Nous mettons donc en place des modèles pour combattre ce risque-là, ce modèle est basé sur le poids des transactions en fonction des instruments, du gérant et du rokeur. Nous nous basons sur des taux de fraude et des occurrences de fraude, ces critères sont subjectifs, mais ça donne une idée de la fraude potentielle. On a exclu la fraude de type « gérant fou », même si ce cas peut toujours se produire.

Pouvez-vous critiquer la démarche (cf. tableau) ?

L'idée est bonne. Ça va dans le bon sens. Toute la difficulté étant d'identifier ce que pensent vraiment les gens. Il faut aller au fond des choses et c'est très difficile. Ce dont j'ai peur c'est que les individus n'ont pas forcément besoin ou envie de s'ouvrir aux autres. Ça pourrait être la bonne approche même si j'ai des doutes sur l'adhésion du front. Les indicateurs permettraient d'alimenter les modèles quantitatifs de prévision de fonds propres. Cela pourrait être une bonne passerelle vers une diminution du besoin réglementaire.

À mon sens l'adhésion du front et la principale difficulté. Ça m'intéresse beaucoup de voir comment ça pourrait se mettre en place. Je pense que l'adhésion du contrôle à la démarche sera beaucoup plus facile.

Pensez-vous que vous pourriez avoir un rôle supplémentaire auprès de la gestion en apportant aux gérants une vision plus détachée des marchés ?

Ça peut être une aide à la gestion, mais je pense qu'il existe une frontière qui bloquera : nous sommes parfois vus comme des assistants de gestion évolués, nous avons donc un problème de positionnement. Le gérant ne doit pas nous demander des tâches de production. Cela a été typiquement le cas lors de la mise en place d'un outil d'analyse de performance. Je pense également que le salaire fixe doit être le même

entre le gérant et les contrôleurs afin que l'insubordination au moins sur ce plan-là ne puisse exister. Que le variable soit très différent ne me gêne pas, cela représente la possibilité que le gérant puisse avoir une bonne performance. Le contrôle peut donner des conseils à la gestion, mais les gérants peuvent mal le prendre. Attention également à ne pas être considéré comme l'œil de Moscou. Par ailleurs, la gestion aura toujours des choses qu'elle ne voudra pas montrer.

Si on met en place une telle démarche, comment se redéfiniraient les rapports entre contrôleurs et gérants ?

Oui, cela ouvrira des portes, des passerelles. Ça améliorera ça allégera le climat c'est indéniable. Ça permettra de mieux détecter les comportements à risques. Je pense également qu'il faut distinguer le contrôle dans les grosses structures de celui qui est fait dans les structures plus petites : le contrôleur a plus de mal à s'exprimer dans une petite structure.

Pensez-vous que cette démarche a un intérêt en ce qu'elle :

- **Permettra au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?**
Certainement.
- **Permettra de diminuer les fonds propres réglementaires ?**
Probablement.
- **Permettra à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?**
Probablement.
- **Permettra de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?**
Certainement.
- **Permettra de limiter le risque de fraude opérationnelle ?**
Probablement, mais il y a encore pas mal de chemin à parcourir : nos stars sont très stars depuis trop longtemps. . .

1 : certainement pas, 2 : probablement pas, 3 : NsP, 4 : Probablement, 5 : Certainement

Annexe 14

Entretien critique n°3

Novembre 2011 (Paris) - Acteur important de la gestion d'actifs en France
Cet entretien a été fait avec deux personnes (*p1* et *p2*), chacune en charge d'un type de contrôle.

p1 : 20 ans d'expérience sur les marchés dont 10 ans tant que gérant. Au contrôle depuis 2 ans. École d'ingénieur + CFA. *p2* : 20 ans d'expérience, dont 10 ans en gestion d'actifs. Au contrôle depuis 5 ans. HEC Travaillent tous deux au sein de la Direction de la Conformité et du Contrôle des Risques (DCCIR). Cette direction est composée de 46 personnes réparties dans 3 branches : une branche « Risques » constituée de 20 personnes, une branche « Contrôles » avec 20 personnes également et une branche « Conformité » contenant 6 personnes. Le contrôle opérationnel est constitué de 4 personnes et se trouve dans la branche « Contrôles ». Les directions opérationnelles font du contrôle de 1er niveau, la DCCIR se charge des contrôles de 2nd niveau

En quoi consiste le contrôle des risques chez vous ?

Il est important de noter que gérants et traders ne sont pas logés à la même enseigne, les traders ayant des intérêts financiers bien plus importants que les gérants. La branche du risque opérationnel élabore la cartographie de ces risques, les met à jour. . . Elle s'inscrit dans la filiale de la banque, et est soumise à l'ACP. Elle recense et évalue les incidents opérationnels ayant lieu dans tous les domaines, elle propose des pistes d'amélioration, de régulation. Elle est également chargée de compter combien les erreurs opérationnelles ont coûté sur l'année et combien cela pourrait coûter. Le contrôle interne est chargé de vérifier l'existence et le respect des contrôles et des procédures existants. Le contrôle des risques est constitué de trois départements :

- Le département « crédit » chargé du risque de contrepartie
- Le département « marché » chargé du suivi de fonds à formule, de la valorisation des OTC, la gestion de l'outil Risk Metrics. . .
- Le département « gestion » qui travaille à côté responsable du contrôle des risques. Il est chargé de la validation des processus de gestion et de la vérification de leur observance. On va aux réunions de gestion. Le contact direct avec la gestion est important, à tel point qu'il y a deux personnes de ce département qui sont localisées avec les gérants sur les desks de gestion. Cette organisation existe depuis 2008 (contexte de fusion).

Comment voyez-vous les gérants ?

L'idée est qu'on ne soit pas trop déconnecté. J'ai des personnes spécialisées, car la finance est complexe et un individu ne peut pas tout savoir. Je m'assure d'avoir dans l'équipe des personnes complémentaires qui comprennent les sujets de la gestion. J'ai d'ailleurs deux anciens gérants dans mon équipe : ils sont respectés, dialoguent facilement avec la gestion et retirent beaucoup plus d'informations que des personnes plus juniors et non anciens gérants. La responsable du risque opérationnel est d'ailleurs également un ancien gérant de taux de même que le responsable de la conformité. Du coup, le gérant est un peu démystifié même si certains contrôleurs placent toujours la gestion sur un piédestal. Il est quand même vrai que certains contrôleurs, souvent juniors, n'osent pas interpellier les gérants. Il peut exister une tendance à se censurer. Au manager à veiller à ce que cette censure soit la plus minime possible.

Comment les gérants voient-ils le contrôle des risques ?

Les rôles sont compris et intellectuellement acceptés. C'est également lié à la crédibilité qu'on a pu acquérir. Cela passe par le comportement et un retour nécessaire aux faits. Il est indispensable d'échanger avec la gestion qui est partie prenante dans les décisions sur les contrôles. La crédibilité et le nerf de notre coopération. Avec un bémol cependant : nous sommes très demandeurs de formalisation des processus de gestion et le gérant a encore un peu de mal à effectuer ce travail complètement. Certains estimant qu'ils n'ont pas à détailler leur façon de travailler, ayant peur de perdre un peu de leur liberté, d'être dépossédés de leur savoir-faire. Il y a 200 gérants, nous avons donc l'obligation d'homogénéiser les lignes de gestion. Nous vendons une marque, à nos clients un savoir-faire, et non un gérant vedette. Nous avons donc des processus réfutant toute starisation de nos gérants.

Comment dialoguez-vous avec les gérants ?

Nous avons des contacts directs et nous pouvons provoquer des réunions en fonction de notre besoin. Le « contrôle gestion » présente les performances des lignes de gestion processus par processus. Sont présents à ce comité la direction générale et les gérants. Les présentations faites lors de ce comité sont préparées par le « contrôle gestion » avec la participation des gérants. Il y a également des réunions semestrielles au cours desquelles on présente les anomalies relevées. Ces réunions ont lieu avec les patrons de gestion sur les points sensibles relevés par le contrôle interne et les points en question font l'objet de recommandations. Lors de ces réunions, on effectue également le suivi des recommandations précédentes. Trois fois par an, nous présentons des dossiers sur le résultat des travaux du contrôle sur le risque opérationnel au comité exécutif. Deux fois par an, nous faisons un point avec les responsables de gestion pôle par pôle sur les incidents opérationnels des mois passés et nous établissons les plans d'action à partir des demandes portant sur les points sensibles que les patrons de gestion souhaitent travailler. Enfin, nous avons un comité

« risques opérationnels » trimestriel avec les principaux directeurs de la maison, y compris les patrons de gestion. Ce comité réunit tous les décideurs et peut donc être particulièrement réactif.

Pensez-vous manquer de moyens pour l'exercice de votre mandat ?

Non, pas tant que nous restons dans cette gamme d'instruments. Il nous faudra nécessairement plus de ressources des confins montés en technicité (il nous faudra de nouvelles compétences). Ce n'est ni le nombre de portefeuilles ni le nombre de stratégies qui comptent, mais la diversité et la complexité des instruments que nous sommes susceptibles de détenir. Il faudra s'assurer que les compétences seront là en cas d'évolution sinon il faudra être en mesure de pouvoir alerter.

Sans encore rentrer dans le détail de la démarche, telle que vous l'avez comprise, pourrait-elle répondre aux besoins du contrôle des risques ?

Le contact avec la gestion est essentiel et vital. Il ne faut pas qu'un mur existe, il ne faut pas non plus que la gestion ait un sentiment de supériorité. Ceci est extrêmement important afin qu'il puisse se dire « ils comprennent mon métier, je ne vais pas jouer avec eux ». Maintenant, dialoguer en thérapeute avec la gestion me paraît difficile, car il existe une méfiance naturelle de la gestion vis-à-vis des contrôleurs. On connaît les performances de la gestion à tous instants ainsi que la raison de ses performances, car nous avons le nez dessus. Le dialogue est primordial, mais voir les gérants (physiquement donc) est également très important. Cela étant, aucun de nos gérants ne gère tout seul, ils travaillent à plusieurs. Mais c'est vrai que le gérant peut aussi trouver très confortable de discuter avec le contrôle et d'avoir un avis avant de faire une opération particulière.

Pouvez-vous critiquer la démarche (cf. tableau) ?

L'idée paraît bonne, mais nous avons des doutes sur la capacité des gérants à se confier, et donc à mettre en œuvre la partie concernant les conversations internes. Cela pourrait marcher si la personne qui conduit la démarche est indépendante de la société, cela permettrait d'avoir des réponses sur les conversations internes qui sont moins biaisées.

Nous répétons ce que nous avons déjà dit : il est très important de ne pas couper le dialogue. Cette démarche ressemble à ce que nous avons mis en place au sein de notre organisation progressivement même si la réflexion en amont n'a certainement pas été aussi structurée que celle qui est présentée.

Pensez-vous que cette démarche a un intérêt en ce qu'elle :

- **Permettra au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?**
Certainement / Certainement

- **Permettra de diminuer les fonds propres réglementaires ?**
Ne me prononce pas / Probablement pas, car nous faisons beaucoup de quantitatif et que je ne sais pas dire quel est le degré de qualitatif acceptable dans les modèles de fonds propres réglementaires.
- **Permettra à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?**
Certainement / Probablement
- **Permettra de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?**
Certainement / Certainement
- **Permettra de limiter le risque de fraude opérationnelle ?**
Ne me prononce pas sur la fraude en elle-même, à mon avis on n'aura jamais les moyens d'éviter que quelqu'un de déterminé vienne frauder. / Probablement.

1 : certainement pas, 2 : probablement pas, 3 : NsP, 4 : Probablement, 5 : Certainement

Annexe 15

Entretien critique n°4

Décembre 2011 - (Paris) - Acteur de niche de la gestion d'actifs en France Gérant Actions. 10 ans d'expérience sur les marchés, dont 3 ans en tant qu'analyste et 7 ans en gestion. Bac+4 option analyse financière et gestion.

Nous sommes quatre gérants principaux parmi lesquels il y a deux associés-gérants. En 2008 on a bien joué la baisse et on a bien pris le point de hausse, on a fait une très belle année. En 2009 on a continué à jouer à la baisse et nous avons eu une année exceptionnelle. En 2010 nous avons vécu sur nos acquis et en 2011 nous avons perdu toute notre avance accumulée depuis 2008, nous sommes complètement à l'ouest. Nous établissons un scénario commun entre les quatre, les gérants, et on voit les problèmes d'ego que tu décris de façon très saillante. Les deux gérants associés se sont vus tellement beaux que leur ego a pris le dessus et ils ont complètement occulté les risques. En 2011 on a pris le risque maximum admissible (voir un peu plus...), car ces deux gérants avaient « compris le marché ». Nous nous sommes toujours situés à la limite. Ils ont décliné cette stratégie risquée sur tous les fronts et ils ont planté deux ans et demi de surperformance. Nous avons joué une reprise du secteur bancaire, nous avons eu tort, mais alors que le marché continuait à baisser ils ont alourdi des positions déjà très lourdes.

Ils ne reconnaissent toujours pas avoir eu tort.

Le problème d'ego est également lié à la concurrence : il faut se battre pour bien apparaître dans les classements. Compte tenu de notre avance que nous avons depuis 2008 vis-à-vis de notre concurrent principal, les gérants principaux voulaient enfoncer le clou définitivement. Ils ont fait « banco ». Ce que tu décris donc ton document, je le vis au quotidien depuis six mois. Pour faire du contrôle, il faut de l'indépendance. Or, personne au contrôle des risques n'avait la légitimité hiérarchique nécessaire pour leur dire qu'ils prenaient des risques trop importants. En effet, personne au contrôle n'a le statut d'associé. Par ailleurs, personne au contrôle n'a le mandat pour porter un oeil critique sur les processus de gestion. À un moment donné, un contrôleur a bien fait une tentative pour limiter les risques pris par la gestion, mais il s'est vite rendu compte qu'il prenait trop de risques professionnels. J'étais auparavant chez un important gérant d'actifs et il y avait bien aussi un sentiment de supériorité de la gestion vis-à-vis du contrôle. Avant 2008, c'était donc pareil dans les grosses sociétés de gestion. Pour moi, le problème de tout ça c'est que personne n'est capable de challenger le gérant. En particulier au contrôle des risques (tu le dis bien dans ton document). Souvent, le contrôle des risques n'a pas non plus les moyens pour mener à bien cette tâche. Ils ont peu d'outils de suivi.

Enfin, il y a un interlocuteur important au niveau du contrôle des risques. On sent bien qu'on n'a pas envie de mettre les moyens dans cette fonction. Je trouve que ces traits coïncident avec ce que tu dis dans ton document.

Que penses-tu d'instaurer un dialogue entre contrôleur et gérant afin de diminuer ces problèmes liés à l'ego ?

Ai-je envie qu'on vienne me challenger sur mes paris, sur mes idées ? J'aurais l'impression de perdre un peu de ma liberté. Accepterais-je un dialogue avec quelqu'un qui n'aurait pas la légitimité suffisante (le contrôleur franchirait la ligne blanche, outrepasserait son rôle) ? Si pour moi, le contrôle des risques a pour fonction de valider ex post les investissements. On revient encore à parler de la légitimité du contrôleur. Dans les petites structures, c'est encore plus flagrant, les luttes hiérarchiques sont très fortes. Par ailleurs, un scénario économique cohérent peut être très difficile à remettre en cause. En face de soi on peut avoir des gens qui sont très smart... Ce sont les boss qui font la stratégie, on en discute, mais ils sont très convaincants. Ça te permet également de te concentrer sur ce que tu sais bien faire.

On a tous une façon propre de travailler, un style de gestion. Il ne faudrait pas que ce dialogue conduise à modifier notre façon personnelle de considérer les marchés. Ce serait de toute façon voué à l'échec : on ne peut pas demander à quelqu'un qui est structurellement bull d'être bear. On ne peut pas demander à un gérant de changer son style fondamentalement « micro » pour un style « macro ».

Annexe 16

Entretien critique n°5

Décembre 2012 (Paris) - Acteur important de la gestion d'actifs en France
Directeur de société de gestion, Directeur de gestion. 25 ans d'expérience sur les marchés.

Je suis tombé dernièrement sur une enquête dont les conclusions sont que les gérants ont le même profil psychologique que les tueurs psychopathes ! Je me rappelle aussi avoir discuté avec quelqu'un de chez Dresdner qui travaillait sur le comportement et notamment sur la surconfiance. Tu peux également prendre contact avec Philippe Sarica qui fait une thèse sur les compétences émotionnelles des gérants sous le patronage de C. de Boissieu (philippe.sarica@actuatriaconsult.com)

Que pensez-vous de la démarche, de son rôle dans la réduction de cet état clivé ?

Peut-être qu'une solution consisterait à ne pas communiquer le marked-to-market au gérant. Quand j'étais responsable de la gestion, je ne regardais jamais les performances. Il faut bien entendu que quelqu'un le fasse, mais il n'est peut-être pas souhaitable que ce soit le gérant. La pression de la performance inhibe l'esprit d'initiative. C'est encore plus vrai en cas de crise. J'ai d'ailleurs le cas chez un de mes responsables de gestion qui a le nez sur ses performances et qui ne sait plus dans quelle direction agir. La pression des commerciaux est telle que ce responsable a du mal à ne pas regarder sa performance au jour le jour.

Si on regarde bien, on peut se demander quelle est la philosophie de la gestion. À mon sens, il y a deux points fondamentaux : (1) avoir une très bonne analyse financière micro et (2) savoir et accepter qu'une bonne performance sur le long terme impose l'acceptation de mauvaises performances sur le court terme.

Sur ce dernier point, c'est d'ailleurs très amusant, demande à un patron de gestion ce qu'il fait d'un gérant actions qui sous-performe son benchmark de 5 points sur un an, il répond qu'il le vire alors que son horizon de gestion est bien plus long... Il y a une asymétrie de la relation que le gérant a avec son client vis-à-vis de la notion de risque. Le client pouvant être ton patron aussi bien que quelqu'un qui te confie son argent.

Risque de fraude

Pourquoi se cantonner au risque de fraude opérationnelle ? Ton ambition doit être

plus vaste. Traditionnellement, le contrôle des risques c'est un peu le jeu des gendarmes et des voleurs. Ce que tu proposes se rapprocherait plus du film *Minority Report*, dans lequel les agents arrêtent les délinquants avant qu'ils commettent leurs actes délictueux.

Quand les sociétés de gestion subissent une perte, elles ont une double peine : financière et perte d'images. Il y a un doute sur l'efficacité du système de contrôle. L'idée d'être en avance de phase et de passer d'une approche statique à une approche dynamique (on a beau avoir des portes blindées et des systèmes de défense très au point, si on a le temps de les analyser on finit toujours par y découvrir des failles et s'y engouffrer), l'idée donc d'identifier et de repérer l'assaillant éventuel est très séduisante. Est-ce réalisable ? C'est un petit peu la différence qu'il y a entre une ligne Maginot et une flotte de drones : il n'y a pas de pertes humaines, mais l'efficacité penche nettement du côté des drones.

La détection des comportements à risques pourrait en plus rendre la consommation de risque plus optimale, plus dirigée. Cette fonction peut tout à fait être logée dans le contrôle des risques.

Le contrôle des risques souffre toujours de légitimité.

Avons-nous tiré toutes les conclusions de la crise actuelle et amendé notre pratique en conséquence ? Je me suis demandé si les banques que nous avons secourues étaient prêtes à travailler de façon différente. Nous avons donc mis en place un questionnaire de pratiques responsables que nous avons envoyé à nos 20 banques partenaires. C'est une première européenne et elle a eu un grand succès. 19 banques ont répondu, nous en avons donc déréférencé une d'office. Les résultats sont très hétérogènes. Ce questionnaire avait pour but d'évaluer le risque par rapport au front office, par rapport à la ligne hiérarchique, les relations entre contrôleurs et contrôlés (notamment en termes de rémunération).

Ce questionnaire nous sert à demander à certains de nos partenaires de s'améliorer sur les points que nous jugeons trop faibles. Ce questionnaire à une périodicité annuelle, mais les banques ont la possibilité d'envoyer leur mise à jour régulièrement. Nous avons été très surpris de voir 11 banques nous envoyer leurs mises à jour. Les banques les moins bien notées selon les critères du questionnaire voient une partie de leur activité transférée vers les banques les mieux notées.

Annexe 17

Entretien critique n°6

Janvier 2012 (Genève) - Importante société de gestion d'actifs
15 ans d'expérience professionnelle, toutes au contrôle des risques et 12 en gestion d'actifs. A pris la direction du poste à sa création en 2000. Titulaire d'un Master en économétrie de l'université de Genève — CFA

En quoi consiste le contrôle des risques chez vous ?

Chez moi, on ne fait que du risque de marché, pas de risque de liquidité ni de risque de crédit ou de risque opérationnel. Mon équipe s'occupe exclusivement du fixed-income. On monitore et analyse les performances ; on fait les deux ensemble, car ces activités sont liées. Analyser la perf, c'est aussi une forme de contrôle. Tous les fonds ont une limite soit en track, pour les fonds benchmarkés, soit en VaR pour les fonds total-return, même si on fait de la VaR pour tous les fonds, seuls ceux qui sont en total-return ont une limite explicite. Mais on sait être souple sur ces limites : en ce moment les limites en TE sont souvent dépassées, car explicitement on refuse de prendre certaines expositions (pays en particulier) alors que les titres sont dans le benchmark...

Nous avons plusieurs équipes au sein du fixed-income (monétaire, gov, crédit, emerging...) et nous faisons une revue hebdomadaire avec chacune. Nous y conduisons une analyse détaillée des facteurs de risque (pays, change, signatures, diversifications...) avec un oeil critique sur la dynamique du fonds. En dehors de ces réunions, si la situation le demande, nous pouvons provoquer des réunions avec la gestion.

Nous sommes physiquement intégrés aux équipes, même si fonctionnellement nous ne dépendons pas d'elles, nous sommes au milieu d'elles et c'est très important.

Il y a aussi un meeting stratégique hebdomadaire auquel nous participons. Il s'agit d'une revue des performances et des risques pris concernant les portefeuilles représentatifs, nos « flagships ». Nous vérifions entre autres que ce que dit le gérant est conforme à ce que nous avons vu.

Il y a aussi une revue trimestrielle devant l'associé (quality review) à laquelle nous participons. Y participe aussi le contrôle des risques de niveau supérieur qui a une approche moins « marchés ». Le gérant est challengé sur sa vision des marchés, sa consommation des risques... Notre rôle à cette réunion est de « défendre » le gérant, de le soutenir face à la hiérarchie. Alors que dans les réunions hebdomadaires nous challengeons le gérant, lors de celle-ci nous sommes dans le même bateau. En day-to-day le gérant vient nous voir pour parler de nos limites, on est dans une collaboration. Le contrôle des risques est également financièrement intéressé à la performance de

la gestion.

En plus de ce que je viens de décrire, nous réalisons aussi deux autres tâches : le contrôle des positions (hedge, duration, liquidité pour le money market...) ainsi que de l'attribution de performances. Cette attribution se fait à deux niveaux, une rapide et une approfondie que nous réalisons tous les mois.

« Contrôle des risques » : je n'aime pas quand vous dites « contrôle des risques ». Nous faisons du risk management, on travaille main dans la main avec la gestion, pas en opposition. Ce terme est connoté, les gérants peuvent se braquer face à un contrôle des risques. Notre objectif est de les aider, pas de les contraindre. L'idée est qu'on puisse avoir des discussions constructives. Je les challenge sur leurs visions et j'apprends aussi à travers ça. On s'explique ensemble vis-à-vis du top management et on est aussi intéressés à leurs performances. Je n'impose rien, mais je challenge et je m'assure que les règles sont suivies, mais ça ne génère que très peu de conflits. Tout ceci est valable pour toutes les personnes de mon équipe, même si lorsqu'il faut « taper », c'est moi qui m'en charge.

On ne devrait pas avoir en portefeuille des produits que nous ne savons pas valoriser nous-mêmes.

On prend également en compte les souhaits du client qu'on accompagne beaucoup dans la définition de son risque.

Comment voyez-vous les gérants ?

Pour moi, le gérant est la première couche de contrôle. Concernant les ego, dans l'asset-management, ça va encore, même s'il existe des gérants qui croient tout savoir, mais au fil du temps, ils se rendent compte qu'on peut les aider et qu'ils ne savent pas tout. Certains ont beaucoup d'ego, mais ça dépend, certains ont très peur de prendre du risque, il faut les aider à prendre plus de risque. Dans ce cas, ils forcent un peu leur nature, alors on est là aussi pour les aider un peu à gérer la pos, à ne pas couper trop tôt par exemple. On demande aux gérants money market d'être plus des implémenteurs que des gérants actifs, même s'ils ont quand même une petite marge de manœuvre. Sur les fonds monétaires il y a une très grande quantité de contrôle, les règles sont très complexes, ce qui fait qu'on peut passer à côté de quelque chose d'important, il faut être très vigilants. On doit aussi savoir rester critique sur nos critères de contrôle des risques et innover si nécessaire pour s'adapter au marché. Par exemple, avec la raréfaction des émetteurs AAA, j'ai proposé de dépasser le découpage habituel en triple-A / double-A pour le remplacer par un premier groupe composé de AAA et AA+ puis un second composé de AA et AA-.

L'ego va limiter la vue du gérant et faire en sorte qu'il ignore les signaux négatifs, mais les personnes avec beaucoup d'ego ne sont pas si nombreuses. Elles créent d'ailleurs un autre problème : les gens ont peur d'eux, ils ont peur d'exprimer un désaccord, ils ont peur de les affronter. Nous avons eu des pertes très importantes qu'on n'a pas pu récupérer alors même que nous avions alerté sur l'absence de stop/loss sur la position. Mais comme le gérant avait un fort ego, rien ne lui a été

imposé à temps. L'ego est un vrai problème lorsque le gérant est à l'inverse du trend du marché et que le marché est illiquide... Car il n'a pas la capacité à changer facilement sa vue et à se remettre dans le sens du marché, au contraire il s'entête. Si le gérant a un fort ego, mais sait rester dans le cadre qui lui est donné, alors ça ne pose pas de problèmes particuliers.

Comment les gérants voient-ils le contrôle des risques ?

Ça dépend. La majorité nous voit comme des partenaires et ce n'est pas comme ça qu'ils voient le risk control (contrôle de niveau supérieur).

Comment dialoguez-vous avec les gérants ?

Le dialogue dépend du gérant. Si je ne fais que challenger, ça reste très basique, je n'ai pas la prétention d'être aussi compétent qu'eux sur leur propre métier. Nous avons de vraies conversations constructives. Certains sont demandeurs de ces discussions, d'autres non ou très exceptionnellement. Parfois on leur demande des comptes, c'est aussi notre devoir. Ils viennent aussi parfois nous demander des informations quantitatives, dernièrement un gérant est venu me demander la volatilité sur le spread France/Italie

Pensez-vous manquer de moyens pour l'exercice de votre mandat ?

Non, on peut toujours avoir des gens en plus pour faire plus de choses... En fait, j'aimerais bien une personne de plus, mais nous avons un système d'information bien fait, des équipes IT réactives et un bon outil d'attribution fait en interne.

Sans encore rentrer dans le détail de la démarche, telle que vous l'avez comprise, pourrait-elle répondre aux besoins du contrôle des risques ?

Oui sur la balance. Il faut qu'on se comprenne et qu'on parle ensemble. La connaissance des deux côtés est également très importante. Au début, j'ai aussi passé des ordres sur le marché, vécu l'illiquidité, rebalancé des portefeuilles... Donc je suis capable de bien comprendre les problématiques de marché. C'est clef. Mais tout ceci n'est possible que si vous avez l'aval de la hiérarchie et que cette hiérarchie est la même entre gérants et contrôleurs. Mais il ne faut pas que le contrôle soit intégré à la gestion, car il est impératif de conserver une indépendance. C'est rare d'avoir un ancien gérant au contrôle. Cela dit, un gérant qui passe de la gestion au risk management c'est un peu spécial. À ce moment-là, il s'agirait peut être plus de gérants implémenteurs que risk takers. Le succès de cette démarche dépend beaucoup du patron commun : s'il voit le risk management comme un outil pour taper sur la gestion, ça ne peut pas marcher, il n'y aura pas de coopération... À la réflexion, c'est ça le vrai point clef, c'est plus important que tout. Ça va aussi donner un climat général qui va favoriser la coopération ou non. Je peux le dire parce que j'ai eu plusieurs patrons...

Pouvez-vous critiquer la démarche (cf. tableau) ?

Dans la première étape, le risque est que chacun parle de sa propre problématique et que les intervenants ne se rejoignent sur aucun point. Il faudrait quelque chose de vécu ensemble, par toutes les parties prenantes. Comment intégrer les personnalités des uns et des autres ? J'ai ma propre façon de communiquer. Même s'il existe une règle qui s'applique, on est tous différents... Il faut « laisser de la place », ne pas fermer le cadre, il est très important de bien comprendre qu'on est tous différents. L'approche paraît bonne, mais comment mettre en place de bons indicateurs ? Comprendre les gens, leurs problématiques.... L'ignorance provoque la peur. Le fait d'être dans le même bateau favorise la coopération. Face à une personne (par exemple le partner lors de la review) nous pouvons montrer que nous avons le même objectif, le gérant voit bien qu'on le soutient. Il faut que le gérant voie qu'on lui est utile : on est ensemble contre le même « ennemi » même si le terme d'ennemi est trop fort, mais c'est pour l'image. Au début, nous étions tellement ensemble avec la gestion qu'on nous appelait la « secte ». Il n'y a pas de jeu caché : on ne cherche pas à s'imposer auprès de notre responsable au détriment de la gestion et vice-versa.

Toute la démarche est OK. Cela semble être ce qui doit être, toute la difficulté réside dans le choix des indicateurs.

Pensez-vous que vous pourriez avoir un rôle supplémentaire auprès de la gestion en apportant aux gérants une vision plus détachée des marchés ?

C'est notre objectif en tous cas, mais cela dépendra de notre capacité à discuter de manière constructive avec le gérant. Un gérant avec un fort ego n'invite pas au dialogue. Les contrôleurs n'iront pas le voir. On a peur de la violence de la réaction de l'autre. Qu'est-ce qui fait que l'on a peur d'oser dire des choses déplaisantes à quelqu'un ? J'ai en tête un exemple : un gérant a insisté pour que nous ayons une télé dans l'open-space. Tout le monde était contre, ses copains gérants comme nous au risk management, mais personne n'a rien dit...

Pensez-vous que cette démarche a un intérêt en ce qu'elle :

- **Permettra au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?**
Certainement.
- **Permettra de diminuer les fonds propres réglementaires ?**
Probablement.
- **Permettra à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?**
Probablement.
- **Permettra de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?**
Probablement, si ça n'y arrive pas, rien d'autre ni arrivera.
- **Permettra de limiter le risque de fraude opérationnelle ?**
Probablement. Ça réduira le risque, c'est clair. Plus de communication c'est

toujours mieux.

1 : certainement pas, 2 : probablement pas, 3 : NsP, 4 : Probablement, 5 : Certainement

Annexe 18

Entretien critique n°7

Janvier 2012 (Genève) - Banque privée de taille moyenne
6 années d'expérience professionnelle, toutes sur les risques de marché. ENS Cachan, spécialité physique, doctorat en océanographie
L'équivalent de l'A.C.P. française est la FINMA en Suisse (l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers). Elle ne dispose pas de consultants en propre, mais dépêche des auditeurs externes et regarde les rapports d'audit. La FINMA va veiller à ce que la stratégie en termes de suivi et de prévention des risques soit cohérente, mais elle ne va pas rentrer dans le détail des implémentations. Elle s'attache à ce que l'esprit soit respecté plutôt qu'une lettre en particulier.

En quoi consiste le contrôle des risques chez vous ?

On dispose d'une organisation permettant la remontée des résultats et des contrôles. Il existe plusieurs départements, chacun découpé fonctionnellement en unités. Chaque unité effectue ses contrôles qui sont concaténés et centralisés au niveau du département par le chef de service. Le chef de service effectue les contrôles et transmet une liasse au chef de processus. Le chef de processus (ou ORM, Operational Risk Manager) reçoit toutes les liasses des différents départements et en envoie une synthèse mensuellement au head office de la filière risk du groupe. Il transmet aussi une synthèse trimestrielle au Comité d'Audit.

C'est en général l'ORM qui définit les plans d'action. Les processus de contrôle sont revus tous les ans, parfois plus, mais le délai n'excède jamais 18 mois.

Il y a deux types de gérants, les gérants qui effectuent la gestion déléguée (gérant DPM, 4 personnes et à peu près 20% des encours) et les gestionnaires de la relation client que nous appelons également « gérants » (gérant CRM, 120 personnes). Lorsque nous parlons de gérants, nous parlons d'ailleurs des CRM. Il existe un contrôle de l'exploitation commerciale pour vérifier que les contraintes imposées par les clients sont bien respectées par les gérants, et mensuellement nous contrôlons également les performances. Enfin, nous contrôlons aussi la fréquence et le volume des opérations sur les mandats. Les transferts de fonds sont vérifiés par une cellule ad hoc qui vérifie qu'en face de l'ordre de transfert il existe bien un écrit du client. Pour faire face à l'ego des CRM, on met en place un 3e pôle (Business Control Manager) qui va être chargé de vérifier un certain nombre d'indicateurs clefs (28 Key Risk Indicators) pouvant être révélateurs d'un risque opérationnel. Ces indicateurs vont venir de tous les départements (DRH, IT, Finances...) et leur agrégat nous donnera une indication quant au risque global du client. Si ce risque s'avère trop

important, nous prendrons les mesures particulières qui s'imposent. Ce pôle dépend du CEO. Les CRM rejettent cette organisation, mais les marchés étant ce qu'ils sont, nous embauchons des collaborateurs qui ont un autre passé et chez lesquels ce genre de démarche est déjà en place, alors il y a de moins en moins d'opposition.

Comment voyez-vous les gérants ?

Les gérants DPM ne sont pas vus comme des rois, mais on trouve des gérants stars chez les CRM. Ils sont parfois difficiles à gérer, car ils « tiennent » la relation client et ont le sentiment, justifié, que leurs clients les suivront s'ils changent de société. Certains sont en plus liés à la direction fonctionnelle de la banque et avoir des « entrées » à haut niveau et by-passer les risques. Ce n'est pas notre cas, nos CRM ne nous contournent pas, car nous sommes en général bien vus, mais le commercial prend parfois le dessus sur les processus.

Comment les gérants voient-ils le contrôle des risques ?

Comme trop administratifs, trop tatillons, mais pas complètement comme des empêcheurs de tourner en rond, car nous sommes aussi force de proposition : nous cherchons à coopérer quand c'est possible. Autre chose qui ne plaide pas en notre faveur, c'est que nous leur donnons du travail administratif, qui sera de plus en plus dévolu au chef de groupe. Or les chefs de groupe refusent les responsabilités et se veulent toujours comme des gérants (CRM). Ils refusent par exemple d'assurer le suivi des vacances de leurs collaborateurs.

De plus en plus, les CRM viennent nous voir que les opérations prévues se passeront bien, ils ont pris conscience du fait que c'est plus facile de prévoir que de résoudre après coup.

Comment dialoguez-vous avec les gérants ?

En général tous les CRM dialoguent avec nous tous. Certains ne « veulent parler qu'au chef », mais ils sont peu nombreux.

Pensez-vous manquer de moyens pour l'exercice de votre mandat ?

On manque de moyens dans le traitement de la donnée, de l'information. On construit nous-mêmes nos propres outils en allant « taper » dans nos bases de données, c'est bien, mais c'est limité et peu évolutif. Pour ce qui est des risques opérationnels, nous avons de bons outils qui sont développés et enrichis par le groupe. Sur les moyens, j'ai pu recruter des personnes ayant des compétences complémentaires (profil quant, marché, PCA, RSSI. . .). Ils sont en plus diversifiés en âge et en parcours professionnels. Et comme nous sommes tous dans le même bureau, nous profitons tous des compétences les uns des autres.

On produit également de la donnée pour pas mal d'autres équipes, ce qui nous permet d'avoir une oreille dans beaucoup de départements. Pour moi, c'est super

important d'avoir une vision de ce qui se fait ailleurs, d'avoir un faisceau de correspondants qui remontent de l'information et de la donnée.

Sans encore rentrer dans le détail de la démarche, telle que vous l'avez comprise, pourrait-elle répondre aux besoins du contrôle des risques ?

Cette démarche n'est pas moins applicable chez nous que chez un asset-manager plus classique. Nous voulons fixer les clients sur la banque et non sur leur chargé de compte (CRM). Il faut que le CRM se sente moins omnipotent. On tente également de mettre du back-up de CRM auprès du client afin de les rendre moins indispensables, plus interchangeables, mais c'est parfois compliqué, surtout quand il existe une dépendance hiérarchique.

Est-ce qu'on dépense trop d'argent à faire du contrôle ou pas ? Peut-être. On met en place beaucoup de choses qui sont coûteuses. Or les risques ne sont peut-être pas si grands que ça dans une banque privée de notre taille. Cette démarche pourrait être faite par les R.H. Les problèmes Kerviel ou les fraudes en banque privée arrivent pour deux raisons :

- le gérant a des problèmes personnels qu'il tente de résoudre en se servant sur le dos de ses clients fortunés. Ce n'est en général pas un comportement auquel on s'attend, car les CRM sont en général bien traités financièrement, surtout en Suisse. . .
- la surchauffe du jeune CRM. C'est le CRM qui finit par ne plus faire la part des choses entre lui et ses clients avec lesquels il va passer des soirées. Il peut trouver normal d'avoir une Ferrari parce que ses clients en ont une. . .

Mais, à mon sens, c'est un problème de R.H. et de management (inexistant en ce moment) de la part du chef.

On a un peu le rôle des R.H. par le biais du processus de remontée des incidents, mais pas complètement quand même. C'est aussi difficile à mettre en place, car la Direction n'est pas toujours d'un franc soutien.

Il faut, à mon sens, nécessairement un contact et une communication dans les deux sens. C'est fondamental. Nous, nous n'avons pas de lien émotionnel avec les clients. On a une vision globale et on peut dire qu'on ne privilégie pas un client en fonction de son origine géographique ou culturelle. Si on refuse quelque chose à un CRM, ce n'est pas à cause de son client, c'est simplement parce que ce n'est pas possible.

Pouvez-vous critiquer la démarche (cf. tableau) ?

Je suis plutôt versé au dialogue. J'aime qu'il soit structuré, ce qui est le cas ici, c'est plutôt bien. C'est bien aussi que les indicateurs pertinents soient spécifiques à l'entreprise. C'est constructif, c'est bien d'avoir un objectif clair et une démarche structurée qui permet de dérouler. . . C'est aussi une problématique R.H. : mesurer comment les gens sont considérés. S'ils sont mal considérés, ils peuvent avoir envie de lâcher, de ne plus faire d'efforts. Il faut que les gens soient embarqués, partie prenante. C'est comme ce que tu dis sur l'idée de justice. C'est extrêmement important

dans la prévention du risque de fraude de pouvoir comprendre le changement. Cette idée de « justice » me gêne un peu. Quelque chose de juste aux yeux de la loi n'est pas forcément juste moralement. C'est une notion à manier avec beaucoup de précautions. Mettre plus de coopération parce qu'on partage un objectif dans lequel on croit tous, OK, mais avoir une organisation « juste »..., c'est fort...

Pensez-vous que cette démarche a un intérêt en ce qu'elle :

- **Permettra au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?**
Probablement.
- **Permettra de diminuer les fonds propres réglementaires ?**
Probablement si le RCSA (Risk Control Self Assessment) accepte les mesures qualitatives. Mais pour l'instant je n'en sais rien, on est plus sur du quantitatif (AMA)
- **Permettra à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?**
Certainement. On pourra ensuite valoriser ça à l'embauche, intéresser plus de candidats et aussi conserver nos équipes. Ce qui est important compte tenu de la pyramide des âges...
- **Permettra de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?**
Probablement.
- **Permettra de limiter le risque de fraude opérationnelle ?**
Probablement. Si on est impliqué et content de venir travailler, on aura moins ces problèmes.

1 : certainement pas, 2 : probablement pas, 3 : NsP, 4 : Probablement, 5 : Certainement

Annexe 19

Entretien critique n°8

Janvier 2012 (Genève) - Société de gestion de niche (4 personnes)
17 années d'expérience professionnelle, dont 2 dans le poste en 5 sur les marchés.
Bachelor en Physique, Master Finance quantitative et gestion des risques.
Je suis désolé, mais je vais devoir m'absenter d'ici 25 minutes. « On va alors aller directement à l'essentiel : la démarche »

Que pensez-vous de la démarche ?

Elle paraît difficile à mettre en pratique. Ce sont des idées et ça me semble très conceptuel. Les gens sont intéressés par des procédures pratiques, avec des étapes planifiées, des résultats attendus, des meetings positionnés à l'avance... Pour intéresser les entreprises, il faut mettre plus de poids sur la façon dont ça marche. Planning, réunions, conclusions à attendre... Comme pour piloter un avion, tout doit s'enchaîner sans ambiguïté ni perte de temps. Mais peut-être que je vois les choses comme ça parce que je suis une personne technique.

Comment voyez-vous les gérants ?

Ça dépend des gens et de l'entreprise dans laquelle on travaille. Je suis trader ici et risk officer chez un autre gérant d'actifs qui me missionne ici où je fais du trading. Dans les très petites sociétés comme les nôtres (5/6 personnes) tout le monde est très concerné : en tant que trader je sais que si je fais une grosse erreur la société ne pourra pas éponger (à la différence des grosses sociétés) et que mes collègues se retrouveront au chômage. Je serais bien sûr viré, mais ce n'est pas le pire... Dans les petites sociétés de 5/6 personnes on est peut-être plus loyaux, alors que dans les grosses où les pertes sont noyées.

C'est la même chose au niveau de la gestion du risque. En tant que risk officer, je ne vais pas rechercher la fraude, car je sais que le gérant ne va pas chercher à frauder. De toute façon il ne le pourrait pas, tout le monde le verrait et il serait grillé. Les lignes qu'il rentre sont vues par tout le monde. Le contrôle des risques, c'est surtout les risques de marchés qui sont visés.

Ici (là où je fais du trading) personne ne fait du contrôle des risques, c'est autogéré par chacun. Une personne a bien le titre de risk manager mais il ne regarde pas particulièrement les portefeuilles. De toute façon, on est trop petit pour se permettre un risk manager qui ne ferait que du risk management. Et puis on ne croit pas qu'il puisse y avoir du risque de fraude. On fait confiance aux systèmes pour connaître notre exposition au marché.

Comment les gérants voient-ils le contrôle des risques ?

On peut parler globalement des risques de marchés, mais aussi spécifiquement sur des positions pouvant apporter trop de volatilité. On mesure la VaR. On discute souvent de marché avec le gérant.

Pensez-vous manquer de moyens pour l'exercice de votre mandat ?

Non, mais il manque peut-être une structure, des règles et des processus écrits. J'ai tenté de mettre ça en place, mais tant le gérant que le boss n'ont pas trop voulu que les limites soient formalisées. Ça se comprend, on ne veut par exemple pas être forcé de vendre si on a dépassé des limites et que le marché est trop illiquide.

Le 7 octobre 2011, nous avons eu un entretien téléphonique préalable au cours duquel cette personne nous avait dit :

Le problème principal se situe dans la définition des risques à contrôler. Il n'existe pas de règles spécifiant la façon dont les opérateurs doivent être contrôlés, c'est très compliqué. Par ailleurs, lorsqu'on met des règles en place, elles ne sont pas suivies à la lettre, loin de là. Il faut parfois laisser faire à l'opérateur ce qu'il croit qu'il doit faire. Il y a toujours l'espoir que la position va s'améliorer.

Annexe 20

Résumé et analyse des entretiens critiques

Cette partie reprend, question par question, les points les plus saillants relevés par les personnes interrogées lors des entretiens.

En quoi consiste le contrôle des risques chez vous ?

Le contrôle des risques est organisé en trois niveaux (fonctionnel, supervision, périodique). Nous sommes soumis à l'AMF et à l'ACP.

Indépendant et membre du contrôle permanent du groupe. Nous sommes soumis à l'AMF et à l'ACP.

Nous sommes organisés autour de trois pôles : risques opérationnels, contrôles internes et contrôle des risques (crédit, marché et gestion). Nous sommes soumis à l'AMF et à l'ACP.

Le contrôle des risques est fait par la gestion, personne d'autre ne s'y risque, car cela reviendrait à pouvoir critiquer le travail des associés-gérants.

Risque de marché uniquement. Nous participons, parfois avec le gérant et parfois en face, à différents comités.

Remontée des informations et regroupements pour synthèse à différents niveaux.

Les gérants le font eux-mêmes. Une personne a bien le titre, mais ne fait pas d'action particulière et c'est d'ailleurs un gérant comme les autres.

Comment voyez-vous les gérants ?

Sainement même s'il existe des stars. Mais on les surveille. On n'est pas sur le registre du mythe, car aucun contrôleur n'a vocation à passer à la gestion.

Cela dépend du parcours de chacun des contrôleurs, mais on ne se comprend pas bien. Ils s'attendent à ce qu'on soit à leur service. Il y a un mur d'incompréhension qu'il faut casser et on y travaille, mais les contrôleurs souffrent de leur image. Je suis ancien trader, alors j'ai peut-être moins ce problème.

On essaye de ne pas être trop déconnectés et d'avoir dans l'équipe des personnes qui comprennent les sujets de la gestion. Ils sont respectés et retirent beaucoup d'information. Le responsable des risques est un ancien gérant et le gérant est du coup démystifié même s'il est encore placé sur un piédestal.

NA

Certains ont beaucoup d'ego d'autres ont peur de prendre du risque. Les personnes avec un fort ego sont craintes.

Il y quelques stars qui ont un fort sentiment d'impunité.

NA

Comment les gérants voient-ils le contrôle des risques ?

Un mal perçut de plus en plus utilement.

Pour des empêcheurs de tourner en rond.

Compris et intellectuellement accepté, en partie grâce à la crédibilité que nous avons acquise.

Indésirables et d'ailleurs il n'y a pas de contrôle des risques

Le contrôle des risques souffre toujours de légitimité.

La majorité nous voit comme des partenaires, mais voit également le contrôle de niveau supérieur comme des adversaires.

Trop administratifs et tatillons, mais aussi comme une force de proposition.

NA

NA

Comment dialoguez-vous avec les gérants ?

On dialogue plutôt avec des responsables de gestion.

On dialogue au coup par coup, il n'y a rien de spontané.

Nous nous réunissons lors de différents comités et nous avons des contacts directs.

Le dialogue est limité et au bout du compte il faut faire ce que dit le gérant-associé.

Dépend du gérant.

Tous les gérants travaillent avec nous même si certains ne veulent parler qu'au chef.

NA

Pensez-vous manquer de moyens pour l'exercice de votre mandat ?

Remercions « Kerviel », grâce à lui nous avons une équipe qui a le niveau requis ; c'était indispensable.

Ah oui, tu peux le mettre en gras et en rouge. Principalement des moyens humains avec des contrôleurs capables de parler aux gérants, d'instaurer ce dialogue.

... Non tant que les instruments financiers détenus restent relativement simples.

Pas de contrôle des risques, car pas d'indépendance

Non, même si j'ai de la place pour toujours plus de personnes.

On manque de moyens dans le traitement de la donnée.

Non, mais il manque peut être une structure, des règles et des processus écrits. J'ai tenté de mettre ça en place, mais tant le gérant que le boss n'ont pas voulu trop formaliser les limites.

Sans rentrer dans les détails de la démarche, telle que vous l'appréhendez, pourrait-elle répondre aux besoins du contrôle des risques ?

Ça viendra améliorer le dispositif.

Plus sur les aspects relationnels que sur l'économie en fonds propres. Cette démarche promeut l'échange et le dialogue

Le contact avec la gestion est vital, le dialogue et la proximité sont essentiels. Il ne faut pas plus de murs que de sentiments de supériorité ou d'infériorité.

NA

Oui sur la balance, il faut qu'on se comprenne et qu'on se parle. La connaissance de nos métiers respectifs est également très importante. Je pense que cela dépend fortement de la volonté hiérarchique.

Il faut un contact et une communication dans les deux sens, c'est fondamental. Nous, nous n'avons pas de lien émotionnel avec nos clients alors que les gérants en ont.

Elle paraît difficile à mettre en pratique, ce sont des idées et ça manque de procédures pratiques. Il faut des procédures plus formalisées, comme un manuel pour piloter un avion, tout doit s'enchaîner sans ambiguïté ni perte de temps.

Pouvez-vous critiquer la démarche (cf. tableau) ?

Elle est cohérente et probablement applicable à beaucoup d'organisations. Faire la part entre le dit et le non-dit me paraît très pertinent.

L'idée est bonne, la difficulté restant d'identifier ce que pensent vraiment les gens. J'ai des doutes sur l'adhésion du front à la démarche.

L'idée paraît bonne, mais nous doutons de la capacité des gérants à se confier et donc à dévoiler leurs conversations internes. Cela pourrait quand même marcher si la personne qui met en place la démarche est indépendante de notre société.

NA

Il faut éviter que chacun parle de sa propre problématique sans se rejoindre sur aucun point. L'ignorance provoque la peur, mais le fait d'être dans un même bateau favorise la coopération.

Je suis versé au dialogue et j'aie qu'il soit structuré comme c'est le cas ici. C'est important de bien viser des indicateurs spécifiques. Je pense aussi que c'est une démarche R.H., si les gens sont conduits à faire des choses qu'ils n'estiment pas justes, ils peuvent être amenés à lâcher. C'est ce que tu dis sur l'idée de justice.

Il y a une part voulue et une part subie dans la coopération. On n'est pas dans une démocratie, on a des directives. Il faut que le gérant se sente responsable de ses risques.

Mêmes remarques avec des doutes sur l'adhésion du front à la démarche

Nous répétons ce que nous avons déjà dit : il est très important de ne pas couper le dialogue et c'est ce que nous avons mis en place, même si la réflexion en amont n'a certainement pas été aussi structurée que celle qui est présentée ici.

NA

Toute la démarche est OK. Cela semble être ce qui doit être, toute la difficulté réside dans le choix des indicateurs.

Cette idée de justice est un terme extrêmement fort, c'est une notion à manier avec précautions. Mettre plus de coopération pour viser un objectif commun, d'accord,

mais avoir une organisation « juste », c'est fort...

Pensez-vous que vous pourriez avoir un rôle supplémentaire auprès de la gestion en apportant aux gérants une vision de leur métier plus détachée des marchés ?

C'est une vraie et difficile question. Quand le gérant doit agir vite, le naturel prend le dessus, il agit d'instinct et on est là pour lue dissuader de frauder.

Ça peut être une aide, mais il existe une frontière qui sera difficile à franchir. Il faut sans doute aussi distinguer le contrôle tel qu'il est fait dans les petites structures où il a plus de mal à s'exprimer.

Je ne suis pas sûr que j'accepterai que le contrôleur franchisse la ligne blanche et outrepasserai son rôle. Dans les petites structures, c'est encore plus flagrant, les luttes hiérarchiques sont très fortes. Il ne faudrait pas que ce dialogue conduise à modifier notre façon personnelle de considérer les marchés.

C'est notre objectif en tous cas, mais cela dépendra de notre capacité à discuter de manière constructive avec le gérant. Un gérant avec un fort ego n'invite pas au dialogue.

Divers

La taille de la société de gestion compte beaucoup : dans les petites structures, le problème d'ego est certainement beaucoup plus saillant. Enfin, il faut que le contrôleur ait accès à la direction générale, c'est d'ailleurs requis par l'AMF.

Les jeunes ne rêvent que de finance, tous les stagiaires veulent aller au front.

C'est un métier qui est dans une fuite en avant, il est essentiel de pouvoir prendre un peu de recul, ta thèse est passionnante.

Une enquête conclut que les gérants ont le même profil psychologique que les tueurs psychopathes !

L'idée d'être en avance de phase et de passer d'une approche statique à une approche dynamique (on a beau avoir des portes blindées et des systèmes de défense très au point, si on a le temps de les analyser on finit toujours par y découvrir des failles et s'y engouffrer), l'idée donc d'identifier et de repérer l'assaillant éventuel est très séduisante. Est-ce réalisable ? La détection des comportements à risques pourrait en plus rendre la consommation de risque plus optimale, plus dirigée. Cette fonction peut tout à fait être logée dans le contrôle des risques.

En filigrane, les personnes interrogées pensent que la démarche ne peut être mise en place que si elle possède un fort soutien de la part de la hiérarchie. Pour certains, il faut même que cela vienne de l'échelon hiérarchique commun.

Pensez-vous que cette démarche a un intérêt en ce qu'elle :

- Permettra au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?
Probablement

Certainement

Certainement

Certainement

Certainement

Probablement

– **Permettra de diminuer les fonds propres réglementaires ?**

Bâle 3 peut changer les choses, mais c'est essentiellement quantitatif chez nous. Alors probablement pas en l'état actuel.

Probablement

NsP

Probablement pas, car nous faisons beaucoup de quantitatif et que je ne sais pas dire quel est le degré de qualitatif acceptable dans les modèles de fonds propres réglementaires

Probablement

Probablement si le RCSA (Risk Control Self Assessment) accepte les mesures qualitatives, mais pour l'instant on est plus sur du qualitatif.

– **Permettra à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?**

C'est une question qu'on se pose constamment. Probablement pas à court terme, mais probablement oui à moyen terme. Aujourd'hui déjà, la qualité du contrôle nous fait gagner des appels d'offres.

Probablement

Certainement

Probablement

Probablement

Certainement. On pourra ensuite valoriser ça à l'embauche, intéresser plus de candidats et aussi conserver nos équipes. Ce qui est important compte tenu de la pyramide des âges...

– **Permettra de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?**

La gestion des relations conflictuelles est très délicate, il existe des blocages comportementaux relevant de la psychiatrie. Je pense qu'en dehors de ces cas, c'est probablement vrai, mais pour ces cas pathologiques, ce n'est probablement pas vrai.

Certainement

Certainement

Certainement

Probablement, si ça n'y arrive pas, rien d'autre ni arrivera.

Probablement

– **Permettra de limiter le risque de fraude opérationnelle ?**

Probablement

Probablement mais nos stars sont très stars depuis trop longtemps...

Ne me prononce pas sur la fraude en elle-même, à mon avis on n'aura jamais

les moyens d'éviter que quelqu'un de déterminé vienne frauder.

Probablement

Probablement. Ça réduira le risque, c'est clair. Plus de communication c'est toujours mieux.

Probablement. Si on est impliqué et content de venir travailler, on aura moins ces problèmes.

1 : certainement pas, 2 : probablement pas, 3 : NsP, 4 : Probablement, 5 : Certainement

Annexe 21

Analyse globale des entretiens critiques

Cette partie est une synthèse personnelle des entretiens. Elle reflète ma compréhension (subjective) des positions des interviewés sur les sujets évoqués.

Sur toutes les personnes consultées, une seule a rejeté la démarche la jugeant trop peu structurée, trop vague. Cette personne a deux casquettes dans deux sociétés différentes, l'une de 4 personnes, l'autre de 5/6 personnes. Chez l'une, elle effectue du contrôle des risques qui est informel et non coercitif, car de tels contrôles sont jugés contre-productifs, chez l'autre elle fait du trading et il n'y a pas de contrôle. Cette personne juge néanmoins qu'il manque une structure de gestion des risques dotée de règles claires et formelles.

L'analyse ci-dessous ne tient pas compte de l'avis de cette personne, mais se base sur les interviews des autres personnes, qui toutes travaillent dans des sociétés moyennes à importantes dans lesquelles le contrôle des risques existe en tant qu'entité autonome et identifiée.

Le contrôle des risques

À l'intérieur des trois niveaux *réglementaires* (suivi des contraintes de gestion, conformité/contrôle interne/déontologie, contrôle périodique de niveau groupe), le contrôle des risques est une activité qui se situe sur plusieurs plans selon les organisations (les personnes interviewées se situaient dans les deux premiers niveaux). Les personnes interviewées spécialisées dans le contrôle de la gestion tentent de se diriger vers une activité de partenariat avec les gérants. Si cette volonté est claire, la mise en place semble délicate et les contrôleurs peinent à instaurer un réel dialogue avec la gestion.

Les gérants vus par les contrôleurs

Dans la lignée de la direction donnée au contrôle des risques, les contrôleurs voient en général les gérants comme une population accessible même si tous reconnaissent qu'il y a des *stars* avec lesquels le dialogue ne peut pas passer. Lorsqu'il y a des échanges, ils sont jugés très bénéfiques pour l'exercice de leur activité.

La façon dont les contrôleurs pensent que les gérants les voient...

... est négative. Ils pensent être vus comme un mal nécessaire et souffrent de légi-

timité.

Dialogue avec la gestion

Les contrôleurs et les gérants se voient régulièrement, mais rarement spontanément. Ils se rencontrent lors de réunions régulières au cours desquelles sont abordés les risques ou en cas de problèmes à régler entre deux réunions.

Les contrôleurs et leurs moyens

Les situations sont assez contrastées. Pour certains il y a là une carence lourde de conséquences et certains types de contrôles ne sont pas faits – le risque *gérant fou* n'est pas traité par exemple. Pour d'autres, il y a des ajustements à faire à la marge ou encore le contrôle est bien en place tant que la technicité des produits sous gestion est inchangée. Cela étant, depuis la crise et ses remous le contrôle a retrouvé des lettres de noblesse.

Premiers sentiments sur la démarche

Même si c'est pour des raisons parfois différentes, il y a un consensus très affirmé sur le fait que le dialogue entre gérants et contrôleurs est d'une importance considérable. La connaissance réciproque des métiers entre gérants et contrôleurs est également jugée très importante.

Avis critique sur la démarche (cf. tableau)

La démarche présentée plait. Elle est claire et structurée et aborde des points sur lesquels il y a aujourd'hui trop peu de réflexion malgré le besoin. Certains doutent de la volonté des gérants à jouer le jeu demandé. L'idée d'adhésion à une organisation *juste* a soulevé certaines interrogations sur le sens de la justice.

Le dialogue avec la gestion devrait rendre le gérant plus accessible

C'est une idée partagée : le dialogue devrait permettre de sortir le gérant de sa bulle, de lui faire retrouver un état plus *intégré*, moins *clivé*. La difficulté, là encore, réside, d'après les contrôleurs, dans la volonté qu'auront les gérants à partager, à vouloir abandonner une partie de leurs prérogatives. . .

Divers

Il nous a été dit à plusieurs reprises que la taille de la société comptait beaucoup dans la mise en place d'un contrôle efficace. Ce qui s'est révélé juste avec le seul entretien que nous avons eu dans un tel environnement.

La démarche ne peut être mise en place que si elle possède un fort soutien de la part de la hiérarchie, voire de l'échelon hiérarchique commun.

Cette idée — en filigrane dans ce travail — que le contrôle puisse désamorcer des comportements à risque avant même que l'opérateur lui-même en soit conscient est séduisante. Est-ce réalisable ?

Le tableau ci-dessous...

... reprend les réponses données en faisant une moyenne des appréciations. On perd une certaine information, car les réponses sont parfois étayées, mais ça donne une vision rapide et assez juste du sentiment général de la démarche auprès des personnes interrogées.

Cette démarche a un intérêt en ce qu'elle permettra :...					
...au contrôle des risques de mieux effectuer son mandat ?					4.67
...de diminuer les fonds propres réglementaires ?					3.17
...à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif ?					4.33
...de gommer les tensions pouvant exister entre contrôle et opérateurs ?					4.5
...de limiter le risque de fraude opérationnelle ?					4
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	<i>Certainement pas</i>	<i>Probablement pas</i>	<i>N S P</i>	<i>Probablement</i>	<i>Certainement</i>

TABLE 14 – Évaluation globale de la démarche

La seconde question nécessite un commentaire. Aujourd'hui les modèles de calcul de fonds propres réglementaires sont très quantitatifs, le régulateur ayant demandé à ce qu'il en soit ainsi. Si ces possibilités n'évoluent pas, il y a peu de chances pour que cette démarche puisse réduire les fonds propres nécessaires en l'état. Or, actuellement, les régulateurs admettent l'utilisation de méthodes qualitatives comme outil de mesure (B.C.B.S, 2006a, 2009 ; C.E.B.S, 2006, 2009b) ce qui pourrait permettre un gain réel.

L'ensemble des notes est donné dans le tableau suivant.

Réponses recueillies lors des entretiens critiques							
Contrôleurs	n°1	n°2	n°3 ¹	n°3 ²	n°6	n°7	Moy
	4	5	5	5	5	4	4.67
	2	4	3	2	4	4	3.17
	4	4	5	4	4	5	4.33
	4	5	5	5	4	4	4.50
	4	4	3	4	4	4	3.83
Moyennes	3.6	4.4	4.2	4.0	4.2	4.2	4.10

TABLE 15 – Données des évaluations

Table des matières

Introduction	xiii
--------------	------

Partie I : Contexte et notions mobilisées dans le cadre de la démarche de réduction du risque de fraude en finance de marché	15
---	-----------

1 Contrôle des risques et risque de fraude	21
1.1 Le contrôle dans les organisations	26
1.2 Contrôles en finance de marché et aspects réglementaires	43
1.3 Entretiens exploratoires et risques	57
2 L'environnement des opérateurs	69
2.1 L' <i>ego</i> et ses conséquences chez l'opérateur de marché	70
2.1.1 L' <i>ego</i> : une définition et une mesure	73
2.1.2 Formation mécanique de l' <i>ego</i>	77
2.2 Éléments de psychologie	79
2.2.1 Dénier	80
2.2.2 Rationalisation	82
2.2.3 Autoglorification	84
2.2.4 Egotisme attributionnel	85
2.2.5 Sens des prérogatives	87
2.3 Finance émotionnelle et mythe comme sources de déviance	87
2.3.1 Raisons et effets du clivage chez l'opérateur	89
2.3.2 Autre effets auxquels est soumis l'opérateur	93
2.3.3 Le Mythe et les « Êtres Surnaturels »	96
2.4 Étude quantitative des scores de noyau d'évaluation de soi (CSE-S) .	102
2.5 Entretiens exploratoires et traits psychologiques	112
3 Présentation de la notion d'appropriation	119
3.1 Définitions et points de vue	121
3.2 Approche retenue : l'appropriation selon F.-X. de Vaujany	123
3.2.1 Utilisation de l'appropriation. Apports de Weick	132
3.2.2 Appropriation et changement organisationnel	143

Partie II : Présentation de la démarche de réduction du	
--	--

risque de fraude en finance de marché	149
4 Mesure de l'écart d'appropriation	165
4.1 Appropriation croisée	165
4.1.1 Point de vue du manager	166
4.1.2 Point de vue du contrôleur	168
4.1.3 Point de vue des opérateurs de marché	170
4.1.4 Présentation de la balance appropriative	171
4.2 Outils	173
4.2.1 Cartes cognitives	173
4.2.2 Facteurs critiques perçus (F.C.P.) et calcul des F.C.P.	183
4.3 Mise en œuvre du calcul de l'écart d'appropriation	187
4.3.1 Mesurer le degré d'appropriation de son environnement par chaque opérateur	188
4.3.2 Mesurer le degré d'appropriation du contrôle par les contrôleurs	189
4.4 Évaluation de l'écart d'appropriation	192
4.5 Vers une balance équilibrée	223
5 Appréciations critiques de la démarche	227
5.1 Entretiens critiques	230
Conclusion générale de la thèse	248
Références bibliographiques	261
Annexes	277
Annexe 1 - Guide des entretiens des opérateurs (entretiens exploratoires) .	281
Annexe 2 - Entretien exploratoire n°1	283
Annexe 3 - Entretien exploratoire n°2	287
Annexe 4 - Entretien exploratoire n°3	292
Annexe 5 - Entretien exploratoire n°4	298
Annexe 6 - Entretien exploratoire n°5	304
Annexe 7 - Entretien exploratoire n°6	309
Annexe 8 - Entretien exploratoire n°7	314
Annexe 9 - Résumé et analyse des entretiens exploratoires	319
Annexe 10 - Analyse globale des entretiens exploratoires	324
Annexe 11 - Guide des entretiens critiques	328
Annexe 12 - Entretien critique n°1	331
Annexe 13 - Entretien critique n°2	335
Annexe 14 - Entretien critique n°3	339
Annexe 15 - Entretien critique n°4	343

Table des matières

Annexe 16 - Entretien critique n°5	345
Annexe 17 - Entretien critique n°6	347
Annexe 18 - Entretien critique n°7	352
Annexe 19 - Entretien critique n°8	357
Annexe 20 - Résumé et analyse des entretiens critiques	359
Annexe 21 - Analyse globale des entretiens critiques	364
Table des figures	373
Liste des tableaux	376

Table des figures

1	Présentation de la démarche. Schéma général	6
1.1	Cadre conceptuel d'Anthony. Source : (BOUQUIN, 2005, p. 115)	28
1.2	Contrôle de la stratégie. Source : (SIMONS, 1994, p. 171)	31
1.3	Matrice de choix de contrôle de Ouchi. Source : (OUCHI, 1977, p. 98)	34
1.4	Modes de contrôle de Ouchi. Source : (OUCHI, 1979, p. 838)	36
1.5	Modèle AMI du contrôle de gestion. Source : (BOUQUIN, 1996, p. 99)	42
3.1	Morphostase du « mur d'incompréhension » : état de la relation entre contrôleurs et opérateurs en finance de marché	154
3.2	Morphogenèse vers une disparition du « mur d'incompréhension » : contrôleurs et opérateurs partagent en partie leurs environnements réciproques.	156
3.3	les trois étapes de la démarche d'appropriation croisée	158
3.4	Les phases de la démarche : suite de cycles étape 2-étape 3 se terminant dès qu'un certain équilibre est atteint.	159
3.5	Effets du recentrage et de l'acquisition de connaissances	160
4.1	Balance appropriative : relation entre valeurs technostratégiques, avantage concurrentiel et performance de l'organisation	173
4.2	Exemple de carte cognitive organisationnelle individuelle (construite avec un opérateur ou un contrôleur)	182
4.3	Exemple d'un calcul d'écart d'appropriation	220
4.4	Balance équilibrée avec une appropriation croisée insuffisante	222
4.5	Balance équilibrée avec une bonne appropriation croisée	222

Liste des tableaux

1.1	Opinions contrastées des opérateurs sur les contrôles des risques . . .	65
2.1	Core Self-Evaluation Scale	75
2.2	Échantillon : ensemble des données collectées sur le CSE	105
2.3	Sous-échantillon correspondant à la modalité 5 à 10 ans d'expérience professionnelle sur les marchés financiers	106
2.4	Sous-échantillon ayant la plus forte moyenne et la dispersion la plus importante	107
2.5	Données regroupées par fonctions occupées	108
2.6	Données regroupées par le genre (masculin ou féminin)	108
2.7	Sous-échantillon des femmes	109
2.8	Données regroupées par nationalités	109
2.9	Données regroupées par classes d'âges	110
2.10	Gérant de 49 ans ayant une seule année d'expérience sur les marchés financiers	110
2.11	Scores des individus les plus expérimentés	111
2.12	Sous-échantillons de plus de 4 individus	111
2.13	Traits psychologiques marquants cités par les opérateurs	115
4.1	Calcul des poids possibles des F.C.P.	186
4.2	Exemple de calcul de score global	187
4.3	Évaluation de l'écart d'appropriation	191
4.4	Calcul intermédiaire du score des opérateurs	214
4.5	Calcul du score des opérateurs	215
4.6	Calcul intermédiaire du score des contrôleurs	216
4.7	Calcul du score des contrôleurs	216
4.8	Exemple de F.C.P. et calcul d'écart. Cas des opérateurs	218
4.9	Exemple de F.C.P. et calcul d'écart. Cas des contrôleurs	219
4.10	Calcul du déséquilibre	220
5.1	Évaluation de la démarche (Contrôleur n°1)	232
5.2	Évaluation de la démarche (Contrôleur n°2)	234
5.3	Évaluation de la démarche (Contrôleur n°3)	236
5.4	Évaluation de la démarche (Contrôleur n°6)	241
5.5	Évaluation de la démarche (Contrôleur n°7)	243
5.6	Évaluation globale de la démarche	246
7	Réponse de l'opérateur n°1	286
8	Réponse de l'opérateur n°2	291

9	Réponse de l'opérateur n°3	297
10	Réponse de l'opérateur n°4	303
11	Réponse de l'opérateur n°5	308
12	Réponse de l'opérateur n°6	313
13	Réponse de l'opérateur n°7	318
14	Évaluation globale de la démarche	367
15	Données des évaluations	367