



HAL
open science

Organisation et gestion des risques en salle des marchés financiers : appareil, marche, réseau.

Rémi Bachelet

► **To cite this version:**

Rémi Bachelet. Organisation et gestion des risques en salle des marchés financiers : appareil, marche, réseau.. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 1997. Français. NNT : . tel-00114177

HAL Id: tel-00114177

<https://theses.hal.science/tel-00114177>

Submitted on 15 Nov 2006

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

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



UNIVERSITE PARIS
DAUPHINE

UFR de Sciences des organisations

THÈSE

présentée par
Rémi BACHELET

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION

(défini par l'arrêté du 30 mars 1992)

**ORGANISATION ET GESTION DES RISQUES EN SALLE DES
MARCHES FINANCIERS : APPAREIL, MARCHÉ, RESEAU.**

Présentée et soutenue publiquement le 12 décembre 1997
devant le Jury composé de messieurs :

| | |
|---|------------------------|
| Alain BURLAUD, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers | Rapporteur |
| Bernard COLASSE, Professeur à l'université Paris-Dauphine | Suffragant |
| Michel LIU, Professeur à l'université Paris-Dauphine | Directeur scientifique |
| Yvon PESQUEUX, Professeur à HEC | Rapporteur |
| Yves SIMON, Professeur à l'université Paris-Dauphine | Président |



UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

UFR de Sciences des organisations

THÈSE

présentée par
Rémi BACHELET

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION

(défini par l'arrêté du 30 mars 1992)

**ORGANISATION ET GESTION DES RISQUES EN SALLE DES
MARCHES FINANCIERS : APPAREIL, MARCHE, RESEAU.**

Présentée et soutenue publiquement le 12 décembre 1997
devant le Jury composé de messieurs :

| | |
|--|-------------------------------|
| Alain BURLAUD, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers | Rapporteur |
| Bernard COLASSE, Professeur à l'université Paris-Dauphine | Suffragant |
| Michel LIU, Professeur à l'université Paris-Dauphine | Directeur scientifique |
| Yvon PESQUEUX, Professeur à HEC | Rapporteur |
| Yves SIMON, Professeur à l'université Paris-Dauphine | Président |

L'université n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A Marie-Odile et Jean-Pierre, mes parents.

Au moment d'achever ce travail, il me faut savoir gré à de nombreuses personnes d'y avoir aidé. Comment leur dire ma gratitude ? Professeurs, collègues, témoins, chercheurs, mais aussi parents ou amis. Tout au long de ces dernières années, ils ont contribué à l'élaboration de cette thèse. Sans pouvoir tous les citer, il me faut remercier particulièrement :

- pour les trois années passées à la Caisse Nationale de Crédit Agricole, Pierre Bloch et Jacques Bellut pour la confiance qu'ils m'ont accordée. Parmi les membres de l'AFTB et de l'Association Cambiste Internationale, je tiens en particulier à remercier Jacques Guerrier de Dumast, Ping Shing Tam, Jean-Pierre Ravisé et Jean Granoux, qui ont joué un rôle-clé dans l'obtention de contacts à travers le monde.

- Parmi mes amis Valérie, Monique, Eric, Nathalie, Caroline et tous les participants aux séminaires doctoraux formels ou informels de Dauphine et de HEC. Leur rôle a été plus important que je ne saurais l'exprimer. Je tiens à les remercier pour les idées que nous avons échangées durant ces rencontres, dont on oublie trop facilement de souligner la valeur. Leur soutien au cours des années que j'ai consacré à cette recherche est sans prix.

- L'équipe de direction de l'Ecole Centrale de Lille qui, compatissante devant la charge de travail que représente la rédaction d'une thèse, a accepté de me laisser lui consacrer les premiers mois de cette année universitaire. À l'Ecole Centrale de Paris, Oscar Ortsman pour son appui décisif au démarrage de la thèse.

- Les documentalistes de la CNCA, pour leur travail permanent de suivi de l'actualité, mais surtout ceux de l'ECP pour la singulière dextérité dont ils ont fait montre dans l'obtention de références parfois "exotiques".

- Les traders et professionnels des marchés à Paris, Hong Kong et Londres que mes engagements de confidentialité me préviennent de citer nommément, pour leur temps et leur témoignage. En particulier les opérateurs des salles des marchés de la CNCA, dont nombre ont depuis peu intégré Crédit Agricole - Indosuez.

Enfin, il me faut savoir gré aux membres du jury pour leur attention : Yvon Pesqueux et Alain Burlaud qui ont bien voulu être les rapporteurs de cette thèse, mais également les autres suffragants : Bernard Colasse et Yves Simon, qui est également l'un des acteurs du succès des salles des marchés en France.

Mes derniers remerciements vont à mon directeur scientifique, Michel Liu, qui par son ouverture d'esprit a suscité des idées nouvelles, puis en a catalysé le mûrissement tout au long du cheminement de la thèse.

Rémi BACHELET : bachelet@bigfoot.com

<http://rb.ec-lille.fr>

SOMMAIRE :

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 13 |
| PREMIERE PARTIE : EXPLORATION DES SALLES DES MARCHES ET LITTERATURE | 19 |
| Chapitre 1 : Qu'est-ce qu'une salle des marchés ? | 21 |
| 1. Introduction | 23 |
| 1.1. La globalisation financière | 24 |
| 1.2. Les "économies de vitesse" et l'instabilité | 26 |
| 1.3. La prise de décision en salles des marchés : un problème fondamental | 28 |
| 2. Une approche empirique des salles des marchés | 29 |
| 2.1. Les sources d'information sur les salles : information 'grand public' et travaux scientifiques | 30 |
| 2.2. Le métier du cambiste | 33 |
| 2.3. Les salles des marchés en France et dans le monde : quelques chiffres | 38 |
| 3. Question de recherche | 40 |
| 4. Lexique | 44 |
| 5. Bibliographie | 49 |
| Chapitre 2 : Appareil, marché, réseau : un référentiel pour appréhender l'organisation | 52 |
| 1. Introduction | 54 |
| 2. Qu'est-ce qu'une firme ? | 55 |
| 2.1. L'entreprise dans l'économie néoclassique, une 'boîte noire' | 55 |
| 2.2. Coase et les début du courant institutionnaliste | 56 |
| 2.3. L'approche de Williamson | 58 |
| 2.4. L'introduction du réseau par Powell | 63 |
| 3. Quelle est l'approche que nous allons mettre en œuvre ? | 67 |

| | |
|--|------------|
| 3.1. L'approche intégrationniste | 69 |
| 3.2. Pourquoi 'appareil' plutôt que hiérarchie ? | 70 |
| 4. Conclusion | 71 |
| 5. Bibliographie | 74 |
| Chapitre 3 : Appareil, réseau et marché dans la littérature | 76 |
| 1. Genèse de l'appareil : le mécanisme | 78 |
| 1.1. L'invention de l'appareil | 78 |
| 1.2. Les dysfonctionnements des appareils : la critique interne | 84 |
| 1.3. L'approche systémique | 86 |
| 2. Genèse du marché | 88 |
| 2.1. Le marché des économistes | 89 |
| 2.2. Historique des marchés concrets | 91 |
| 2.3. La 'communauté de marché' de Weber | 93 |
| 2.4. Quatre points-clés du marché en tant que structure sociale | 95 |
| 3. Genèse de l'idéaltype du réseau | 99 |
| 3.1. Du filet ou réseau | 99 |
| 3.2. Le réseau en tant que structure sociale | 103 |
| 3.3. L'alternative réseau - l'appareil | 106 |
| 4. Conclusion : les relations entre formes d'organisation | 112 |
| 5. Bibliographie | 117 |
| DEUXIEME PARTIE : PROBLEMATIQUE | 120 |
| Chapitre 4 : Construction des idéaltypes. | 122 |
| 1. Épistémologie et fondements de notre modèle d'analyse | 124 |
| 1.1. L'organisation en tant que système | 124 |
| 1.2. L'idéaltype comme vecteur de représentation | 127 |
| 1.3. La définition d'une typologie comme moyen d'articuler les idéaltypes. | 129 |
| 2. Élaboration des idéaltypes | 132 |
| 2.1. L'idéaltype de l'appareil | 132 |
| 2.2. L'idéaltype du marché | 135 |
| 2.3. L'idéaltype du réseau | 137 |
| 3. Reformulation des idéaltypes à travers leur propriété d'équifinalité | 140 |
| 3.2. Une illustration de nos idéaltypes : les frontières de l'organisation | 148 |
| 4. Conclusion | 149 |
| 5. Bibliographie | 151 |
| Chapitre 5 : Les salles des marchés en tant qu'objet d'étude | 154 |

| | | |
|--|--|------------|
| 1. | Introduction | 156 |
| 2. | L'environnement de la salle des marchés | 157 |
| 2.1. | L'environnement externe | 157 |
| 2.2. | L'environnement interne à l'institution | 158 |
| 3. | Les concepts clés de fonctionnement interne de la salle | 163 |
| 3.1. | La prise de positions | 163 |
| 3.2. | La corrélation des positions | 164 |
| 3.3. | Les desks : des équipes semi-autonomes | 165 |
| 4. | Les risques gérés dans les salles des marchés | 169 |
| 5. | Conclusion | 175 |
| 6. | Lexique | 178 |
| 7. | Bibliographie | 180 |
| Chapitre 6 : Modèle d'analyse et hypothèses | | 182 |
| 1. | Une hypothèse centrale : les salles des marchés en tant qu'organisations plurielles. | 184 |
| 2. | Les conditions de l'établissement de notre modèle d'étude | 185 |
| 2.1. | Un premier fondement : la construction de notre objet d'étude | 186 |
| 2.2. | Un deuxième fondement : une démarche 'de terrain' | 187 |
| 2.3. | Un troisième fondement : les idéaltypes que nous avons construits | 190 |
| 3. | Élaboration du modèle d'étude | 192 |
| 3.1. | Construction du modèle d'analyse des formes de gestion des risques | 192 |
| 3.2. | Formulation de notre première hypothèse : H1 | 198 |
| 4. | Étude de l'interaction des idéaltypes dans la gestion des risques. | 199 |
| 4.1. | Formulation de notre deuxième hypothèse : H2 | 199 |
| 4.2. | Formulation de la troisième hypothèse : H3 | 200 |
| 5. | Spécificité et évolution permanente de l'organisation des salles des marchés : H4 | 202 |
| 6. | Conclusion | 203 |
| 7. | Bibliographie | 205 |
| TROISIEME PARTIE : PROTOCOLE D'INVESTIGATION ET RESULTATS | | 206 |
| Chapitre 7 : Méthodologie et protocole de recherche | | 208 |
| 1. | Une vocation exploratoire | 210 |
| 1.1. | Une étude de définition | 210 |
| 1.2. | Recherche descriptive ou exploratoire ? | 211 |

| | | |
|------|---|-----|
| 2. | Le terrain d'étude : les grandes salles des marchés | 213 |
| 3. | Déroulement général de la recherche | 214 |
| 4. | Phase exploratoire | 216 |
| 4.1. | La prise de contact | 217 |
| 4.2. | Après l'embauche à la CNCA | 218 |
| 5. | Observation participante en salle des marchés | 220 |
| 5.1. | L'intégration en tant qu'informaticien de marché | 220 |
| 5.2. | Une démarche ethnographique | 221 |
| 5.3. | L'identification du chercheur à son terrain et son statut. | 223 |
| 6. | Campagne d'entretiens | 225 |
| 6.1. | Mise au point d'un guide d'entretien | 225 |
| 6.2. | L'accès aux acteurs des salles et l'obtention des entretiens | 228 |
| 6.3. | Conduite des entretiens et validation | 233 |
| 7. | Cohérence du protocole : de la triangulation à la 'field study' | 235 |
| 7.1. | La triangulation | 235 |
| 7.2. | Recherche de terrain et 'posture de recherche' | 239 |
| 7.3. | Conclusions | 242 |
| 8. | Bibliographie | 245 |
| 8.1. | Articles et ouvrages | 245 |
| 8.2. | Séminaires de recherche | 248 |

Chapitre 8 : Analyse des données et vérification de la pertinence des formes de gestions du risque **250**

| | | |
|------|--|-----|
| 1. | Les phases d'analyse des données | 252 |
| 1.1. | Rapport entre démarches d'investigation et analyse des résultats | 253 |
| 1.2. | Analyse des informations | 256 |
| 1.3. | Conclusion | 258 |
| 2. | H1 : Identification et mise en évidence des idéaltypes | 259 |
| 2.2. | H1.1 La gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers l'idéaltype de l'appareil. | 262 |
| 2.3. | H1.2 La gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers l'idéaltype du réseau. | 271 |
| 2.4. | H1.3 La gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers l'idéaltype du marché. | 277 |
| 3. | Conclusion | 287 |

Chapitre 9 : La gestion des risques comme produit de l'interaction entre marché, appareil et réseau **288**

| | | |
|----|---|-----|
| 1. | Introduction | 291 |
| 2. | H2 : Interaction des idéaltypes deux à deux | 292 |

| | | |
|--|--|------------|
| 2.1. | H2.1 la dialogique appareil - marché permet d'éclairer certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés. | 292 |
| 2.2. | H2.2 l'interaction réseau - marché permet d'interpréter certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés. | 298 |
| 2.3. | H2.3 l'interaction appareil - réseau permet d'interpréter certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés. | 301 |
| 3. | H3 : Dialogique des trois idéaltypes | 305 |
| 3.1. | Risque déontologique et murs de Chine | 306 |
| 3.2. | Les lignes produits ou comment coordonner un organisation 'globale' | 310 |
| 3.3. | Conclusion | 317 |
| 4. | H4 : les salles des marchés en tant qu'organisations plurielles et spécifiques | 318 |
| 4.1. | Les salles des marchés sont des organisations plurielles | 319 |
| 4.2. | L'organisation des salles des marchés est en évolution continue. | 321 |
| 4.3. | Les salles des marchés constituent une forme d'organisation spécifique. | 323 |
| 5. | Conclusion | 327 |
| Chapitre 10 : Conclusions et voies de recherche | | 330 |
| 1. | Le travail réalisé : un bilan | 331 |
| 1.1. | Fondements | 331 |
| 1.2. | Démarche d'investigation | 332 |
| 1.3. | Problématique élaborée | 333 |
| 1.4. | Discussion des hypothèses | 336 |
| 2. | Limites et prolongements de la recherche | 339 |
| 2.1. | Les limites de l'approche "des systèmes ouverts" appliquée à l'étude d'un phénomène social | 339 |
| 2.2. | Quels sont les apports proposés au débat sur "la nature de l'organisation" ? | 340 |
| 2.3. | Les idéaltypes peuvent-ils être enrichis ? | 342 |
| 2.4. | Dans quelle mesure la démarche que nous avons mise au point peut-elle être reprise et prolongée dans l'étude des organisations complexes ? | 344 |
| 2.5. | Notre travail sur les salles des marchés est-il généralisable à d'autres domaines ? | 347 |
| 3. | Conclusion | 349 |
| Bibliographie | | 352 |
| Annexe : Guide d'entretien | | 360 |
| 1. | Quels sont les objectifs ? | 361 |
| 2. | Principes généraux de conduite de l'entretien | 361 |
| 3. | Présentation | 361 |
| 4. | Déroulement de l'entretien | 362 |
| 4.1. | Consigne initiale | 362 |
| 4.2. | Questions et thèmes à explorer | 362 |
| 5. | Entretiens autres que ceux de traders | 365 |

| | |
|--|-----|
| 5.1. Pour l'interview de responsable de salle | 365 |
| 5.2. Interview informaticien ou acteur externe à la salle | 367 |
| 5.3. Interview auditeur de salle des marchés et Surveillance SFA | 367 |

| | |
|---------------------------|------------|
| Table des matières | 370 |
|---------------------------|------------|

Introduction

Le phénomène économique majeur des années quatre-vingt restera la montée en puissance de l'économie financière. Celle-ci a pour origine une vague de réformes allant de la libre circulation des capitaux au lancement de nouveaux produits financiers. Ce bouleversement est amplifié par les progrès des technologies de l'information et de la communication. L'économie financière a ainsi connu une expansion soutenue qui ne s'est pas ralentie depuis le début des années 90. À titre d'exemple, le volume des transactions quotidiennes sur le marché des changes se monte actuellement à 1500 milliards de dollars en moyenne, l'équivalent du PIB de la France.

L'apparition des salles des marchés en France, qui remonte au milieu des années quatre-vingt, coïncide avec ce train de réformes des marchés financiers. L'accès direct aux marchés financiers est l'une des conséquences de ces changements : les entreprises à la recherche de capitaux ont la possibilité de les lever sans s'endetter auprès des banques. C'est pourquoi les institutions financières se sont trouvées contraintes de développer rapidement leurs activités de marché.

1. Les salles des marchés

Pour cela, les banques du monde entier se sont inspirées du modèle des "*trading rooms*" de Londres, New York ou Chicago qui consiste à rassembler toutes leurs activités de marchés sur un plateau de grande superficie. Au fil des années, les services spécialisés dans les transactions sur actions, obligations et devises ont donc été regroupés dans une même salle et coiffés par une "Direction des marchés de capitaux" unique.

Grâce à l'organisation en plateau, le client de la salle peut avoir accès à tous les marchés financiers simultanément. Les banques quant à elles deviennent plus réactives dans la gestion de leur trésorerie, elles s'ouvrent la possibilité de réaliser des montages financiers et de tenter de faire du profit pour leur compte propre sur les différents marchés. Cependant, plusieurs obstacles doivent être surmontés :

- Les engagements pris par les opérateurs ne peuvent être considérés isolément. En effet, **tous les actifs financiers sont liés**. Il est donc indispensable d'avoir une vision globale des contrats passés,
- Les marchés financiers sont fortement concurrentiels et un avantage peut parfois se mesurer par une avance de quelques secondes, aussi les **investissements** consentis pour être compétitif sont considérables,
- Les **risques** sont particulièrement importants : qu'il s'agisse d'un détournement, d'une décision de traiter avec une contrepartie défaillante, d'une variation subite des cours ou encore d'une méprise sur le calcul d'un prix, les pertes peuvent être élevées.

Et cependant, des dizaines d'opérations sont effectuées à chaque minute. Ainsi, la salle des marchés d'une grande banque rassemble souvent plusieurs centaines d'opérateurs, nombre d'entre eux brassant plus d'un milliard de francs par jour.

2. Comment comprendre le fonctionnement d'une salle des marchés ?

Comment appréhender le fonctionnement d'une salle des marchés ? Quels concepts peut-on mettre en œuvre pour analyser son organisation ? Notre recherche appartient à la famille des **études de définition** et non à celle des études de causalité : nous ne chercherons pas à mettre en relation des facteurs de contingence et la structure d'organisation des salles, mais d'abord à construire une représentation de leur fonctionnement.

Bien qu'attirant les feux de l'actualité, les salles des marchés constituent une forme d'organisation encore **inexplorée** par les sciences de gestion. Or, celles-ci ne peuvent que bénéficier de l'apport des avancées réalisées dans les domaines voisins que sont la sociologie des organisations et l'économie. Nous élargirons donc notre revue de littérature en y intégrant notamment des éléments issus de l'économie des institutions, de la sociologie et de la théorie des organisations.

Nous conduirons notre recherche à travers une approche empirique apparentée à la 'field study' :

- D'abord en collectant des informations pendant une période **d'observation participante de trois années** en travaillant en tant qu'ingénieur informaticien dans une salle.
- Ensuite en menant **une quarantaine d'entretiens** avec des acteurs des marchés financiers des places de Paris, Londres et Hong Kong.

3. *Problématique*

Les salles des marchés peuvent-elles être appréhendées selon un modèle d'organisation unique ? Notre questionnement sur la "nature de l'organisation" nous a conduit à formuler notre problématique à partir des **trois modèles canoniques de l'action organisée que sont l'appareil, le marché et le réseau**. À la suite de Max Weber, nous nous proposerons de construire notre réflexion autour **d'idéaltypes**. Nous définirons ainsi les idéaltypes du marché de l'appareil et du réseau :

- **Le marché** est un système où les liens entre acteurs sont facilement révocables et la transmission de l'information se fait essentiellement à travers des prix. Les règles sont destinées à définir un cadre minimal et identique pour tous.
- **L'appareil** est un système de liens hiérarchiques. Les règles régissant son fonctionnement sont définies à l'intérieur de l'organisation. Il existe à la fois des règles applicables à toute l'organisation et des règles locales.
- **Le réseau** désigne un système où les liens sont tissés à l'initiative des individus et les règles définies localement.

En déclinant ces idéaltypes et à partir de leur cohérence interne, nous établirons une grille d'analyse spécifiant notamment les modalités de **gestion des risques** dans l'organisation. C'est à travers cette grille que nous discuterons notre hypothèse centrale selon laquelle **les salles des marchés constituent des organisations plurielles**.

Signalons pour finir que ce travail de recherche à été réalisé dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (ou convention Cifre) et d'un contrat de recherche entre la Caisse Nationale de Crédit Agricole et le Centre d'Études et de Recherche en Sociologie des Organisations (CERSO) de l'université Paris IX-Dauphine.

Canevas de la thèse :

Première partie : **Exploration des salles des marchés et littérature**

Qu'est-ce qu'une salle des marchés ?

Ce chapitre exploratoire est l'occasion d'un tour d'horizon des phénomènes qui accompagnent l'apparition des salles des marchés, leur développement et leur fonctionnement quotidien.

- Pour cela, nous nous attacherons à expliciter ce qu'est la **globalisation financière** et la mission première des salles, qui est de **prendre des décisions** d'achat et de vente sur ces marchés.
- Puis nous proposerons une relation 'de première main' de la **journée d'un trader** sur le marché des changes
- Enfin, nous tenterons d'estimer **l'ampleur** du phénomène "salles des marchés" dans le monde.

À l'issue de ces considérations, nous examinerons les caractéristiques saillantes des salles des marchés et formulerons la question de départ de notre recherche "**Comment appréhender le fonctionnement des salles des marchés ?**". Enfin, nous proposerons un **lexique** des termes spécifiques aux salles des marchés.

Appareil, marché, réseau : un référentiel pour appréhender l'organisation

Appareil, marché, et réseau **constituent un référentiel** permettant d'appréhender l'organisation complexe. Nous montrerons au cours de ce chapitre comment les chercheurs en sciences des organisations, pour progresser dans leur connaissance des entreprises, ont été conduits à aborder l'organisation à partir de ces trois formes.

Ce chapitre s'articule en deux parties :

- Une exploration de la littérature, essentiellement axée sur les avancées récentes de l'économie des institutions. Nous lions la genèse de notre problématique à la question fondamentale de "**la nature de la firme**".
- Nos options fondamentales étant posées, nous procédons à une clarification des choix qui présideront à notre étude, en particulier la mise en œuvre d'une vision **intégrationniste** de l'organisation.

Appareil, réseau et marché dans la littérature

Nous nous attacherons à isoler les éléments qui permettent définir nos trois formes en tant que **structures sociales concrètes**. Nous ne chercherons pas à procéder à une revue de littérature exhaustive, mais d'abord à découvrir les traits de ces trois formes qui nous permettront de les constituer ultérieurement en tant qu'idéaltypes. Le travail de Weber sur la bureaucratie, qui ouvrira cette réflexion, sera également mis à contribution dans l'exploration des autres formes : la 'communauté de marché' et l'organisation collégiale.

- La vision de l'organisation en tant que construction maîtrisée et rationnelle sera notre point de départ. En effet, la nature archétypique de **l'appareil** en fait la "pierre de touche" de toute réflexion sur l'organisation.
- La construction du **marché** partira des fondateurs de l'économie classique que sont Smith, Walras et Arrow, pour ensuite relativiser ce modèle du 'marché parfait'.
- La fortune du concept de **réseau** est plus récente. Nous décrirons comment il s'est dégagé de son acception textile pour s'enrichir de la notion de circulation et finalement acquérir un sens social.

En conclusion, nous aborderons le problème des relations entre formes d'organisation telles que les envisagent Mintzberg et les économistes de la grandeur.

Deuxième partie : **Problématique**

Problématique et construction des idéaltypes

Quelle est la **perspective théorique** présidant à la problématisation de notre question de recherche ?

Rappelons que notre travail ne constitue pas une étude de causalité, il ne cherche pas à analyser les facteurs influant sur l'organisation des salles, mais vise à parvenir à une meilleure compréhension de leur fonctionnement.

Nous serons donc conduit à opter pour l'approche système qui est synthétique plutôt qu'analytique et à mettre en œuvre le concept **d'idéaltype** tel que Max Weber le définit. Pour expliciter les interrelations entre les idéaltypes du réseau, de l'appareil et du marché, nous aurons recours à la notion de **dialogique**.

Mais comment expliciter les différences entre ces idéaltypes ? Nous choisissons pour cela de prendre avantage de la propriété **d'équifinalité** des systèmes ouverts. Nous reformulons ainsi appareil, réseau et marché à partir de certaines des dimensions par lesquelles on peut mettre en relief leurs différences : **la régulation, la coordination et l'adaptation** du système.

Les salles des marchés en tant qu'objet d'étude

Comment le nouvel arrivant dans un *'front-office'* peut-il comprendre les fondements de son activité ? L'observation en salle des marchés s'applique à un objet émergent et original. Elle ne peut donc se dispenser de poser les concepts spécifiques à ce milieu. Nous conduirons cette construction de l'objet d'étude "salle des marchés" en trois temps :

- Tout d'abord nous situerons les salles des marchés dans les relations qu'elles entretiennent avec leur environnement interne et externe à l'établissement qui les abrite.
- Ensuite, nous avancerons trois notions permettant de décrire l'activité interne d'une salle des marchés : celle de **position**, celle de **corrélation** des instruments financiers et celle de **desk**, définie à partir d'une grille d'analyse associant métiers et produits.
- La dernière partie de ce chapitre sera consacrée à l'exploration de **la notion de risque**.

Modèle d'analyse et hypothèses

Les salles des marchés sont des organisations plurielles : telle est notre hypothèse centrale. Pour la développer, nous montrons comment les idéaltypes permettent, chacun à leur manière, d'établir un cadre de gestion du risque. Cette "déclinaison logique" des idéaltypes permet de décomposer notre hypothèse centrale en quatre sous-hypothèses.

- La **première** comporte une série de conjectures sur les **caractéristiques individuelles** des systèmes de gestion des risques mis en œuvre à travers l'appareil, le réseau et le marché.
- La **deuxième** examine les **interactions entre formes d'organisation** prises deux à deux
- La **troisième** met en évidence la **dialogique entre idéaltypes**.
- Enfin, notre **quatrième hypothèse** est l'occasion de tirer les conséquences de nos résultats. Les particularités des salles des marchés peuvent-elles être mises en relation avec leur nature plurielle ?

Méthodologie et protocole de recherche

Nous regroupons dans ce chapitre les éléments relevant de notre méthodologie de collecte d'informations et de sa mise en application. Après avoir questionné l'adéquation de notre processus de recherche à notre problématique et délimité notre terrain d'étude, nous reprenons par ordre chronologique les différentes démarches d'investigation que nous avons mises en œuvre :

- La phase **d'exploration** des milieux financiers,
- Nos trois années **d'observation participante** dans une salle des marchés,
- La campagne **d'entretiens** sur les places financières de Londres, Paris et Hong Kong.

Nous tentons ensuite d'établir un **bilan** de notre investigation. La mise en œuvre de différentes démarches permet-elle de 'triangler' les données collectées ? En quoi notre protocole de recherche s'apparente-t-il à la **'field study'** ? Ce chapitre est enfin l'occasion d'éclairer notre **'posture de recherche'** : quelle est notre relation au 'terrain' ?

Analyse des données et vérification de la pertinence des formes de gestions du risque

Comment traiter les informations riches et abondantes que nous avons rassemblées ? La démarche de dépouillement que nous avons sélectionnée à cet effet est inspirée de la "grounded theory".

À l'occasion de la discussion notre **première hypothèse**, nous confrontons nos résultats avec les conjectures détaillées que nous a permis d'établir notre modèle d'analyse : la pertinence des idéaltypes dans la compréhension des dispositifs de gestion des risques en salle des marchés est démontrée. Considérés individuellement, ceux-ci présentent cependant de nombreuses lacunes : incapacité à faire face aux situations complexes pour l'appareil, flou du réseau, échecs du contrôle pour le marché.

La gestion des risques comme produit de l'interaction entre marché, appareil et réseau

En dépit des lacunes des idéaltypes étudiés dans notre précédente section, les salles des marchés restent un lieu où se prennent quotidiennement de très nombreuses décisions portant sur des flux se montant à des milliards de francs et ce, en commettant peu d'erreurs. Nous soutenons que cette 'propriété émergente' des salles a pour origine, non les formes du réseau, du marché et de l'appareil telles qu'elles sont mises en œuvre individuellement, mais leur **interaction mutuelle**

Dans notre première hypothèse, la logique déductive présidant à la construction de nos idéaltypes nous a permis de **formuler des conjectures précises** sur leurs caractéristiques. La discussion de notre **deuxième hypothèse** est plus ouverte dans la mesure où il est difficile d'anticiper la nature exacte des interactions entre les idéaltypes d'organisation. Notre démarche est donc plus exploratoire : nous nous servons des idéaltypes comme **grille interprétative** des phénomènes observés.

L'analyse des données relevant de notre **troisième hypothèse** se fait essentiellement à partir de deux problèmes d'organisation auxquels tous les grands intervenants financiers sont confrontés

- Celui de la maîtrise du risque déontologique par les **"murs de Chine"**, qui vise à prévenir les conflits d'intérêts au sein de la salle,
- Celui de l'organisation en **"lignes produits"**, qui permet de faire fonctionner une organisation globale coordonnant les salles des marchés des établissements répartis sur différents fuseaux horaires.

Enfin, notre **quatrième hypothèse** est l'occasion de mettre en avant les particularités des salles des marchés : le mouvement de **réorganisation continue** dont elles sont le théâtre et leur **spécificité** par rapport aux autres organisations.

Conclusion

Nous y établissons un bilan de notre recherche en reprenant dans leurs grandes lignes les fondements de notre étude, les moyens théoriques et pratiques que nous avons mis en œuvre pour la réaliser et les **résultats** obtenus.

Finalement, nous tenterons de cerner les **apports de connaissance** que nous proposons et leurs **limites**, ainsi que **certaines pistes de recherche**.

Première partie : Exploration des salles des marchés et littérature

Chapitre 1 : Qu'est-ce qu'une salle des marchés ?

**"La science ne commence pas avec des faits et des hypothèses,
mais avec un problème spécifique."¹**

Il est des phénomènes si connus que les recherches les prenant pour objet peuvent faire l'économie d'une étude préalable de leur environnement. Dans notre cas, il serait erroné d'omettre cette étape dans la mesure où le monde financier a ses logiques propres qui influent puissamment sur l'organisation interne des salles.

*Ce chapitre préliminaire est donc l'occasion de poser notre **question de recherche**, à partir d'un tour d'horizon des phénomènes qui accompagnent l'apparition des salles des marchés, leur développement et leur fonctionnement quotidien.*

*Pour cela, nous nous attacherons tout d'abord à expliciter ce qu'est la **globalisation financière** : depuis quand les marchés financiers jouent-ils un rôle de premier plan dans nos sociétés ? Quel est l'ordre de grandeur des capitaux brassés ? À la suite de ces considérations, nous expliciterons la mission première des salles, qui est de **prendre des décisions** d'achat et de vente sur ces marchés.*

Un autre thème demande à être exploré avant d'aller plus avant : comme nous l'ont montré les présentations de nos travaux, l'objet de notre recherche possède déjà un statut dans l'imaginaire collectif, et sa simple évocation entraîne chez l'interlocuteur des réactions. Les salles des marchés sont en effet tout à la fois célèbres et méconnues :

- Célèbres dans la mesure où les journaux télévisés informant de l'évolution des cours des actions ou des taux de changes présentent systématiquement des images de salles des marchés ou commentent ce "qu'on en pense dans les salles des marchés". Toutes les librairies proposent des biographies de traders.*
- Méconnues pourtant parce qu'il n'existe sur l'organisation en salle des marchés que très peu de travaux scientifiques, bien qu'elles soient l'objet d'investissements considérables.*

Le poids de ces 'prénotions' nous conduira à proposer une relation 'de première main' de ce en quoi consiste l'activité d'un cambiste. Enfin, nous tenterons d'estimer l'ampleur du phénomène "salles des marchés" dans le monde.

*À l'issue de ces considérations, nous examinerons les caractéristiques saillantes des salles des marchés et formulerons la question de départ de notre recherche "**Comment appréhender le fonctionnement des salles des marchés ?**". Enfin, nous proposerons un premier lexique des termes spécifiques cités.*

¹ NORTHROP F.S.C. 59, "The logic of science and the humanities", éd. World Cleveland

QUESTION DE RECHERCHE : QU'EST-CE QU'UNE SALLE DES MARCHES ?

1. Introduction

1.1. La globalisation financière

1.2. Les "économies de vitesse" et l'instabilité

1.3. La prise de décision en salles des marchés : un problème fondamental

2. Une approche empirique des salles des marchés

2.1. Les sources d'information sur les salles : information 'grand public' et travaux scientifiques

2.2. Le métier du cambiste

2.3. Les salles des marchés en France et dans le monde : quelques chiffres

3. Question de recherche

4. Lexique

5. Bibliographie

1. Introduction

À partir du début des années 1980, la finance internationale a connu une révolution : croissance exponentielle des montants traités, invention de produits extrêmement innovants, avancées technologiques mais aussi une série de crises. Tous ces événements ; qui font régulièrement la 'une' de l'actualité et sont au centre des préoccupations des gouvernements traduisent une **mutation colossale** de l'économie internationale.

Ce changement se résume par les termes de "**globalisation financière**". Il mobilise une place croissante dans les controverses contemporaines : pour certains les marchés financiers internationaux sont "*machiavéliques, paranoïaques, aberrants*"¹, pour d'autres il n'y a "*aucune base pour affirmer que les marchés privés de capitaux fonctionnent habituellement mal*"². Tous s'accordent cependant sur l'émergence d'une nouvelle configuration de l'économie mondiale. Contrôlée par les Etats depuis les accords de Bretton Woods en 1944, **elle est désormais régulée par les marchés financiers** - ou plutôt par "le" marché - : Comme nous nous attacherons à le montrer, on est en effet fondé à parler du marché comme d'un 'gigantesque tout'.

Après un bilan des évolutions récentes de la finance internationale, nous reviendrons sur les origines des marchés financiers et les liens qu'ils entretiennent avec les "économies de vitesse". Cette première partie brossant l'environnement des salles des marchés (ou '*front-offices*'¹) et expliquant leur considérable développement nous permettra de mieux comprendre les contraintes auxquelles ils sont soumis, en particulier à travers le problème de la prise de décision.

Nous tenterons ensuite de cerner notre objet d'étude par une approche plus directe. Nul ne peut en effet ignorer que depuis les années 80, les salles des marchés ont gagné une place dans l'imaginaire collectif. Après un retour sur leur facette 'grand public', nous tenterons

¹ LORDON F. 94, "Marchés financiers, crédibilité et souveraineté", *Revue de l'OFCE*, Juillet 94 - voir aussi par exemple PLIHON D. 96, "La montée en puissance de l'économie mondiale" in CARTAPANIS A. ed., "Turbulences et spéculation dans l'économie mondiale", *Economica*, , ou encore BOURGUINAT H. 95, "La tyrannie des marchés. Essai sur l'économie virtuelle", *Economica* ou ...n'importe quel numéro du "Monde Diplomatique" -

² GOLDSTEIN M. ; MUSSA M. 93, "The integration of World capital markets", IMF working paper, WP 93/95 ; O'BRIEN R. 92, "The end of geography : Global financial integration", éd. Pinter

de comprendre la raison de la rareté des travaux scientifiques portant sur l'organisation des salles des marchés. Enfin, nous procéderons à une description rapide de ce qu'est la journée d'un opérateur sur le marché interbancaire des devises et tenterons d'évaluer le nombre de salle des marchés existant actuellement dans le monde.

En conclusion, nous formulerons notre question de recherche "***Comment appréhender le fonctionnement des salles des marchés ?***" En soulignant à quel point leurs particularités justifient de les adopter comme objet d'étude.

1.1. La globalisation financière

Le domaine de la finance internationale regroupe traditionnellement toutes les opérations de mouvement de capitaux (actions, dépôts, obligations) et de devises. Avant la fin des années 70, ces opérations, placées sous le contrôle des états, s'organisaient autour de leur balance des paiements. Puis s'est progressivement constitué un système autonome d'opérations de crédit, de spéculation, d'investissements à long ou court terme qui transcende les frontières des nations. Les montants de capitaux brassés sont d'un tout autre ordre de grandeur que ceux que ces dernières peuvent mobiliser : le budget annuel de l'état français correspond au sixième du volume moyen brassé en une journée sur le seul marché des changes....

Cette formidable dilatation de l'économie financière l'institue comme une sphère d'activité autonome dont la dynamique repose sur trois piliers :

- La **désintermédiation** qui survient lorsque par exemple créanciers et créditeurs s'adressent directement au marché au lieu de placer ou d'emprunter leur fonds auprès de contreparties non substituables. La désintermédiation transforme profondément le rôle des banques. Au travers du "plan Brady", elle a par exemple permis de résoudre la crise de la dette mexicaine en la "titrisant" pour vendre par petites fractions des créances douteuses devenues autant de titres négociables sur des marchés secondaires.
- **L'abolition des frontières** entre marchés jusque-là cloisonnés. Il s'agit de l'ouverture des marchés nationaux, par exemple à travers l'abolition du contrôle

des changes ou la création d'*Euromarchés*¹ échappant au contrôle des états, mais surtout par la disparition de la compartimentation des instruments financiers. Les marchés monétaire, des devises, des obligations, des actions, des matières premières peuvent désormais être successivement utilisés par l'investisseur à la recherche du meilleur rendement. Les décalages d'un marché à l'autre sont immédiatement corrigés par des arbitragistes. On assiste enfin à une 'dé-spécialisation' marquant l'abolition des frontières entre catégories d'établissements financiers, par exemple à travers les fusions entre banques de réseau et banques d'affaire.

- Enfin, la **déréglementation** née aux États-Unis a d'abord gagné la Grande-Bretagne, puis le Japon, puis l'Europe entière. Cette libéralisation de tous les mouvements financiers permet de passer d'un type de placement à un autre, mais également de faire des '**innovations** de produit' en inventant de nouveaux instruments financiers et en les commercialisant librement - pourvu que l'on trouve des acquéreurs -. De multiples contrats peuvent être mis à profit pour choisir les risques que l'on souhaite assumer contre rétribution ou éviter (futures, options, opérations à terme, *swaps* ou encore produits "exotiques" infiniment plus complexes²).

La globalisation financière marque donc **l'unité des marchés financiers** ; unité de lieu puisque les places sont interconnectées, mais également unité de temps. Le marché est ouvert vingt-quatre heures sur vingt-quatre et grâce à l'électronique et aux ordinateurs il est possible d'y intervenir en permanence. **Ce n'est en fait pas le temps qui disparaît, mais les délais** : délais d'attente puisqu'il se passe toujours quelque chose dans le monde, délais de réflexion face aux décisions à prendre ou aux opportunités à saisir, mais aussi délais d'acheminement. On pense ici essentiellement aux progrès des télécommunications qui réduisent radicalement les temps de circulation de l'information, toute information "publique" étant diffusée presque immédiatement sur les 'fils' des agences de presse.

¹ voir le lexique en fin de chapitre

² Selon l'office du "*Comptroller of the currency*" américain, il existait environ 1200 instruments financiers différents en 1994

1.2. Les "économies de vitesse" et l'instabilité

Plus généralement, les transformations induites par les progrès technologiques peuvent être mises en parallèle avec les mutations apportées par le télégraphe et le train dans l'Amérique du XIX^{ème} siècle telles que les étudie Chandler¹. Celui-ci montre comment les "**économies de vitesse**", portant à la fois sur les délais d'acheminement de l'information, des personnes et des marchandises ont impulsé une succession de transformations de l'organisation industrielle et de la gestion des entreprises. Ces transformations sont à la fois la conséquence des mutations de l'économie, mais également celle d'une autonomisation de la sphère financière :

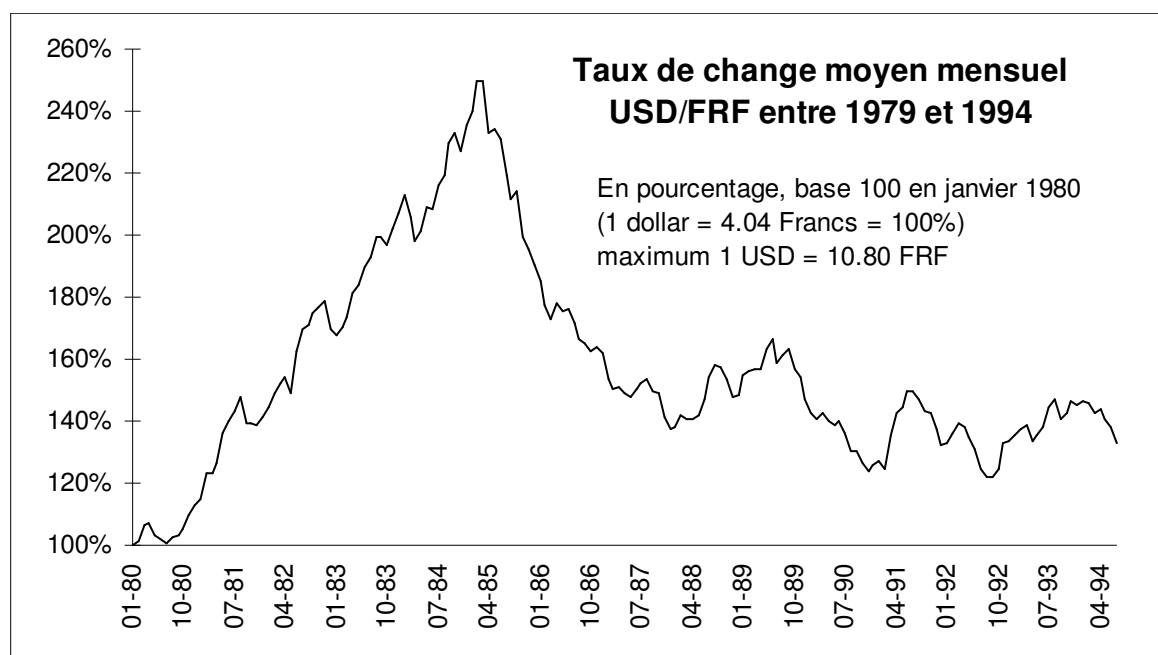
- Le monde de la finance reflète depuis ses origines cette logique chandlerienne, comme le démontrent de nombreux auteurs². Le fonctionnement actuel de l'économie, jusque dans nos actes les plus machinaux, est de plus en plus lié à des activités réparties dans des endroits géographiquement éloignés. Alors qu'il y a quelques siècles les chaussures étaient d'origine entièrement locale, elles sont désormais produites par des usines lointaines achetant leurs matières premières sur les marchés internationaux. De ce fait, il y a allongement du processus de production, mais surtout il est nécessaire de mettre en communication des acteurs et des ressources distantes. **Le circuit de l'économie n'est plus local ni national, mais mondial.** Les échanges internationaux croissent ainsi à un rythme soutenu et avec eux les moyens de les payer ou de s'assurer contre leurs aléas.
- Toutefois la facilité qu'il y a à conclure une transaction financière reste infiniment supérieure à celle nécessaire à l'acheminement de biens matériels. On voit de la sorte les "économies de vitesse" favoriser des transactions non directement liées à des achats ou des ventes de biens matériels. **Les échanges 'physiques' tendent à se réduire proportionnellement aux transactions**

¹ CHANDLER, A.D. 77, "The visible hand, the managerial revolution in American business", The Bellknap press of Harvard University press, trad. "La main visible des managers", Economica 88

² GALBRAITH J.K. 92, "Brève histoire de l'euphorie financière", Seuil ; BRAUDEL F. 85, "La dynamique du capitalisme", Arthaud ; O'BRIEN R. 92, op. Cit. ; KINDLEBERGER C.P. 90, "Les mouvements internationaux de capitaux", éd. Dunod ; trad BERNARD H. "International capital movements"

purement financières¹. Sur le marché des changes celles-ci étaient 8 fois supérieures à celles-là en 1980 ; en 89 le rapport est de 1 à 40, depuis 95 il dépasse probablement 1 à 50².

Ces multiples transactions apportent aux marchés la liquidité indispensable à leur fonctionnement. En revanche, le développement d'un marché global, s'il apporte de nombreux services aux entreprises qui souhaitent lever des fonds¹ ou se protéger contre les variations des cours, favorise l'instabilité. L'imbrication des marchés, leur flexibilité, leur sensibilité aux informations conduisent à des effets de contagion et d'anticipation. La volatilité des cours est de ce fait considérable, comme l'illustrent les variations du dollar contre franc. Celles-ci vont largement au-delà de l'évolution des parités entre les économies française et américaine :



Les exemples d'explosion de 'bulles financières' sont récurrents : krach mondial de 1987, crises européenne en 92, mexicaine en 94. Enfin, très récemment, **la crise asiatique** amorcée en Thaïlande en août 97 s'est propagée aux places boursières du monde entier. Cette perturbation constitue le premier 'krach global' de cette importance affectant

¹ ces opérations de spéculation sont passibles d'une analyse selon l'économie de l'information cf. DELANDE M. 92, "Marchés à terme : incertitude, information, équilibre", Economica

² BOURGUINAT H. 95, op. cit.

simultanément toutes les places mondiales. Les variations des cours, à la hausse comme à la baisse, dépassent le PIB des États-Unis.

Le développement des salles des marchés est étroitement lié à celui de la globalisation financière. C'est en effet face à ce marché global et turbulent que les salles des marchés (ou "*front-offices*") doivent à tout instant réagir et prendre des décisions.

1.3. La prise de décision en salles des marchés : un problème fondamental

Les marchés financiers, ne serait-ce que par leur volatilité, marquent l'insuffisance du concept de "prix naturel²", dont l'analyse fondamentale constitue la reformulation la plus aboutie. **Qu'est-ce alors qu'un prix de marché ?** En 1956, Hayek le caractérise comme *la synthèse de toute l'information disponible*. Dix ans plus tard Fama, dans un article resté célèbre, tire la conséquence de cette définition à travers le concept d'efficience en ajoutant que le prix est la synthèse de toute l'information disponible à *un moment donné*. Sur un marché efficient, l'évolution du prix est donc totalement imprévisible puisque toute information nouvelle est instantanément prise en compte. Plus : d'après Keynes, le mécanisme de genèse des prix tient également compte des **anticipations**. L'image proposée par ce dernier pour décrire le comportement du spéculateur est celle du 'concours de beauté'. Ce concours consiste à désigner parmi un panel de jeunes filles, non la plus belle mais celle qui recueillera le plus de suffrages. On voit le problème auquel est confronté le trader : décider non à partir de son opinion, mais en anticipant celle d'autres personnes. Le problème se complique dans la mesure où les autres intervenants du marché font eux-mêmes leur choix, non sur la base de leur opinion propre, mais en fonction de leurs anticipations sur le comportement de leurs collègues.

Par là, le prix est simultanément la **conséquence** d'informations exogènes au marché et la **résultante** d'anticipations que l'on pourrait qualifier, à la suite de Merton³, "d'auto-

¹ COLASSE B. 93, "Gestion financière de l'entreprise : problématique concepts et méthodes", 3^{ème} éd. Economica

² on reconnaît là l'expression du 'père fondateur' de l'économie dans "Richesse des nations" (SMITH A. 1776, "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations", Cannan éd. 1976)

³ MERTON M. 36 "The unanticipated consequences of purposive social action", *American sociological Review*, March 1936

réalisatrices" : la prédiction d'un événement conduit les acteurs à se conduire en fonction de celui-ci, ce qui amène sa réalisation...

L'environnement de la décision en salle des marchés est donc marqué à fois

- par un **paradoxe** : s'il est impossible de formaliser a priori le travail d'un opérateur, le calcul de ses résultats est réalisable instantanément. En effet, la liquidité des marchés financiers et leur fonctionnement en continu permettent d'évaluer 'en temps réel' les profits et pertes. Il suffit pour cela de valoriser les actifs détenus par le trader au prix actuel du marché¹.
- ...et par une **indétermination** fondamentale - l'évolution des prix -. La genèse des prix de marché pose un formidable défi aux économistes dont les théories sont soumises à rude épreuve. Les travaux portant sur la détermination des cours de change ont ainsi connu des remises en question successives. Les économistes cherchant à prévoir les variations des taux de change à cours terme ont dû abandonner les modèles de prévision² "fondamentaux" ayant un sens économique (Parité de Pouvoir d'Achat, Inflations comparées, balance des échanges) pour des modèles, soit a-disciplinaires (fractals, chaos, réseaux neuronaux), soit comportementaux (théories des jeux, mimétisme³). On passe de l'analyse d'un "marché parfait" marqué par la rationalité substantive des agents à celle d'un jeu de nature sociale entre acteurs plus opportunistes que rationnels.

2. Une approche empirique des salles des marchés

Après avoir mis en évidence de manière déductive l'originalité fondamentale des *front-offices*, qui consiste à intervenir sur des marchés globaux, turbulents et efficaces, il nous faut nous intéresser plus directement à leur fonctionnement interne. Si l'approche par

¹ il s'agit d'une opération de "mark to market", cf. lexique du chapitre 5.

² CARTAPANIS A. éd. 93, "Le rôle déstabilisant des mouvements de capitaux sur le marché des changes", *Cahiers économique et monétaires de la Banque de France* n° 47 nov. 93

³ MOSCHETTO L. 97, "le caractère mimétique du comportement des intervenants financiers", thèse Paris IX-Dauphine, 9 janvier 97

l'histoire et la finance permet d'expliquer la genèse des salles et des contraintes qui leurs sont imposées, elle ne peut permettre d'éclairer leur organisation interne.

À cet effet nous procéderons en mettant successivement à contribution les sources auxquelles nous avons eu recours :

- Les informations 'grand public' d'abord, qui ont rapidement révélé leurs limites,
- Puis les travaux scientifiques, extrêmement rares,
- Et finalement une démarche empirique consistant à faire l'expérience directe de la vie d'une salle des marchés.

2.1. Les sources d'information sur les salles : information 'grand public' et travaux scientifiques

Toute personne cherchant à mieux connaître les salles des marchés est confrontée aux représentations qu'en proposent les médias : Les salles des marchés sont devenues monnaie courante sur nos écrans, mais aussi dans l'imaginaire collectif. Pas une crise financière sans que le journal télévisé n'exhibe en arrière-plan un *front-office* agité accompagné de commentaires de traders.

1. L'image "grand public"

Nous l'avons observé, l'évocation des salles des marchés laisse peu de gens indifférents, mais sans que cette réaction soit toujours fondée sur une réelle connaissance de ces dernières. C'est souvent l'image du "Golden Boy" qui s'impose avant tout. Elle s'est imposée au cours des années quatre-vingt, en particulier à travers des 'scandales', comme celui de la Barings, mais aussi la sortie de films 'grand public'¹. On pourrait même soutenir que les salles des marchés n'ont pas d'image autre que celle de "lieu où travaillent les traders".

Il existe un véritable "mythe du Golden boy" : les salles des marchés sont un monde impitoyable qui se réduit aux affrontements entre les personnalités forte des traders.

¹ citons les films 'Wall Street' (c. 89), 'Working girl' (86) et la série "Capital City" (c. .91), mais aussi des progiciels plus ludiques que ceux utilisés pour la formation d'opérateurs (INDOSUEZ CONSEIL 93, "Forex Simulator" par exemple), mais de qualité MONTE CRISTO MULTIMEDIA 97, "Trader 97", CD-ROM, Paris : "*Nikos, un jeune trader, affronte près de vingt requins de la finance*", tout un programme !

Ceux-ci sont souvent présentés comme des 'requins' : agressifs, opportunistes, surmenés et riches¹. Ils sont par contre crédités d'une énorme capacité de travail, d'une grande intelligence, d'intuition et de connaissances 'pointues'.

En revanche, l'attention portée par les médias à certains scandales financiers a suscité une littérature imposante parfois fort instructive. On peut en effet, à partir des biographies de traders ou des enquêtes journalistiques trouver des relations 'de première main' de ce qui se passe dans les *front-offices*. Il faut bien sûr citer certains des livres², des articles³ et des reportages⁴ diffusés à la suite du désastre de la Barings. La biographie de Nick Leeson⁵ est également révélatrice, autant par son style de 'roman-catastrophe' s'ouvrant sur la journée de ses pertes calamiteuses et ponctuée de 'flash-back' que par les révélations sur la gabegie du contrôle interne de la Barings.

Autre confession, celle également écrite en prison, d'une suite de délit d'initiés commis vers le milieu des années 80 par Daniel Levine⁶. Celui-ci ayant entraîné dans sa chute Michael Milken, l'inventeur des célèbres "*Junk Bonds*". Enfin, il faut citer la biographie plus distanciée de Michael Lewis⁸. Il résume d'une phrase lapidaire son état d'esprit après quelques années de salles des marchés : "*Wall Street est une rue qui commence au fleuve et se termine au cimetière*". Le livre de Lewis, qui décrit son recrutement et son ascension chez Goldman Sachs se présente comme un récit initiatique. Il est intéressant pour nous dans la mesure où il brosse avec acuité les relations professionnelles entre les opérateurs 'juniors' et 'seniors'. Les traders stagiaires sont de jeunes recrues sélectionnées sur leur capacité à plaire, mais surtout à impressionner par le 'bluff'. Leur intégration dans les salles se fait paradoxalement comme celle des apprentis chez les artisans du moyen âge : on leur confie d'abord des tâches subalternes et un peu humiliantes comme l'achat des

¹ au point qu'ils préfèrent, paraît-il, acheter une chemise neuve plutôt que de repasser celle qu'il portent !

² RAWNSLEY J. 95, "L'homme qui a fait sauter la Barings", éd. First ;

³ ROCHE M., 95, "La Banque d'Angleterre ne sort pas grandie par l'affaire Barings", *Le Monde* 22 juillet 1995, page 12 ; ROCHE M., 96, "La banque britannique Flemings se trouve mêlée à un scandale comparable à l'affaire Barings", *Le Monde* 3 septembre 1996, page 15

⁴ CURTIS A. 96 "Inside story special : Nick Leeson", BBC, V.F. "L'homme qui a coulé la banque Barings", Arte.

⁵ LEESON N. 96, "Trader fou, autobiographie de Nick Leeson", Lattès

⁶ LEVINE D B 91, "Inside out, an insider's account of Wall Street", trad. "Wall Street, confessions d'un golden boy", Payot 93

⁷ mot à mot "obligations pourries". Celles-ci sont risquées, mais à haut rendement.

⁸ LEWIS M, 89, "Liar's poker, Rising through the wreckage of Wall Street" trad. "Poker menteur", Bordas

pizzas. L'ascension professionnelle et salariale des 'jeunes loups' se fait ensuite à mesure de leurs coups d'éclats : le 'coup' de l'auteur sera de rouler un client crédule en lui vendant des titres 'pourris' avec lesquels Goldman Sachs était 'collé'¹.

2. *L'organisation des salles des marchés en tant qu'objet de recherches*

Si les salles ont incontestablement acquis depuis les années 80 un statut dans l'imaginaire collectif, elles n'en sont pas moins très faiblement documentées dans les publications scientifiques. Une recherche sur le mot clé "salle des marchés"² ne retourne que deux références, celle d'une enquête d'ergonomie sur les opérateurs de la City³ et celle d'une thèse⁴ du Massachusetts Institute of Technology. Toutes deux sont bâties sur des enquêtes statistiques ; la première s'intéresse essentiellement au profil et aux modes de vie des employés des salles des marchés londoniennes⁵, tandis que la seconde compare le rapport risque / profits sur les desks de change des salles d'établissements américains et japonais.

Comment se fait-il que les salles des marchés ne soient pas mieux étudiées ? Parmi les chercheurs en gestion, ceux qui ont l'accès le plus aisé aux *front-office* sont les financiers. Or la finance ne s'intéresse qu'à la marge au fonctionnement des salles des marchés, privilégiant celui des marchés financiers eux-mêmes. En outre plus, l'approche mise en œuvre en finance ne permet pas de problématiser les questions relevant de l'organisation interne.

Aux autres chercheurs, l'accès des *front-offices* est très difficile : refus des responsables de salles, craignant pour la confidentialité de leurs opérations, hermétisme des termes utilisés, opacité des pratiques, manque de temps des traders... sont des

¹ cf. lexique "Quelques expressions utilisées par les opérateurs"

² ou bien entendu 'trading room', 'dealing room'. La recherche sur la littérature scientifique concernait les "Dissertation Abstracts" et les "Management Contents" (en 94). Les recherches que nous avons effectuées par la suite - la dernière remonte à novembre 1997 - n'ont pas donné de meilleurs résultats. Les Bases de données incluant les magazines spécialisés ou "grand public", comme 'ABI inform' retournent par contre un très grand nombre de références.

³ KAHN H., COOPER C. L. 93, "Stress in the dealing room", Routledge - London

⁴ ZAHEER S. A. 92, "Organizational context and risk-taking in a global environment : A study of foreign-Exchange trading rooms in the US and Japan", Ph. D. MIT

⁵ l'étude est d'inspiration ergonomique, elle étudie par exemple les probabilité d'occurrence de maladies cardiaques, la consommation de drogues..

obstacles qui, pour être surmontés, exigent un investissement considérable en temps et en énergie. De fait, l'accès aux salles est largement subordonné à la contribution que l'on peut apporter à leur fonctionnement. Elle permet en effet à la fois d'y justifier une présence de longue durée et de mieux comprendre leurs spécificités. Comme nous le verrons ci-après, notre méthodologie de collecte d'informations, qui repose sur la 'field study', nous conduira à avoir recours à l'observation participante. Par suite, nos sources d'informations écrites seront relativement peu nombreuses, essentiellement des ouvrages¹ et des articles écrits par des praticiens : traders, contrôleurs de gestion, '*back-officers*'...

C'est donc largement à travers un travail empirique que nous allons procéder pour avancer dans notre exploration. Nous choisirons pour cela l'exemple du marché des devises. Il est en effet le premier marché qui soit véritablement global. Il peut de surcroît être considéré comme le plus ancien dans la mesure où la culture des salles des marchés est largement issue du cambisme.

2.2. Le métier du cambiste

En période de turbulences, le nouvel arrivant dans une salle des marchés est immédiatement frappé par la quantité et l'intensité des communications dont elle est le théâtre. Une salle bourdonne d'activité : aux téléphones, télécopieurs et interphones répondent les 'platines' Reuter et les systèmes électroniques de courtage, mais également les interpellations mutuelles et les exclamations des traders.

¹ citons notamment BERNARD P. ; JOULIA V ; JULIEN-LAFFERIERE B. ;TARDITS J. 96, "Mesure et contrôle des risques de marché", Economica et GILLOT P.; PION D. 93, "Le nouveau cambisme", éd. Eska, qui sont des précurseurs dans le domaine des salles des marchés.

1. *Le marché interbancaire des devises*

Le marché interbancaire des changes est le plus liquide et le plus important du monde¹. Il est géographiquement illimité et fonctionne en permanence, les places financières situées sur les différents fuseaux horaires se relayant en permanence. La journée commence à Wellington et à Sydney, suivies de Tokyo, Hong Kong et Singapour. À la fermeture des marchés asiatiques, ceux de Paris, de Francfort, de Zurich et surtout de Londres ont pris la relève. Lorsque la fin de la journée approche en Europe, New York et Montréal entament leur activité, suivies de Chicago et Toronto puis enfin les places de la cote ouest : Los Angeles et San Francisco... Puis Wellington et Sydney ouvrent à nouveau².

La taille du marché des changes : 1500 milliards de dollars par jour en moyenne³ est considérable. Il est constitué d'un marché de détail sur lequel interviennent plusieurs dizaines de milliers d'agents (firmes internationales, compagnies d'assurance, caisses de retraite...) et d'un réseau primaire, un 'noyau' qui rassemble un petit nombre d'intervenants "*de 50 à 80 au grand maximum*"⁴. Sur ce marché interbancaire, l'unité d'échange est le million de dollars américains, et les prix sont cotés pour des transactions 'normales' allant de 3 à 25 millions. Signalons enfin que le dollar américain est la monnaie la plus traitée, elle est le pivot de nombreuses transactions : 84% des échanges se font contre dollar⁵ et il est par exemple impossible d'acheter directement du franc français

¹ on y voit par exemple réunies, mieux que n'importe où ailleurs les cinq lois de la concurrence parfaite énoncées par Walras

- **atomicité de l'offre et de la demande** : dans la mesure où les vendeurs et les acheteurs y sont extrêmement nombreux
- **transparence** : chaque participant a accès aux mêmes informations puisque les opérateurs disposent des mêmes sources (Reuter et autres 'fil d'agence') qui sont instantanément diffusées
- **homogénéité des produits offerts** : les grandes devises ont la fongibilité la plus forte qui soit
- **fluidité** : tout demandeur peut entrer en contact avec le meilleur offreur, en particulier à travers un courtier ou un système de négociation électronique
- **entrée libre** : la variété des instruments financiers, en particulier des dérivés, permet de choisir exactement le risque que l'on souhaite assumer, y compris avec un effet de levier important. La liquidité des marchés offre la possibilité de se retirer dès qu'on le souhaite.

² Durant les week-end, les échanges se ralentissent fortement mais les places financières du monde arabe fonctionnent tout de même.

³ BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX 95, "Central Bank survey of foreign Exchange market activity", éd. BRI, Bâle

⁴ SIMON Y. 97, "Marchés des changes" (article 39) in SIMON Y. ed., "Encyclopédie des marchés financiers", Economica, p. 753

⁵ BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX 95, op. cit.

contre du baht thaïlandais ; il faut mener deux opérations successives : acheter du dollar contre des bahts, puis vendre les dollars contre francs.

2. *L'équipement des salles des marchés*

Les salles des marchés dans lesquelles travaillent les cambistes sont remarquablement similaires quel que soit leur pays d'implantation. L'équipement de base du poste de travail de l'opérateur sur le marché comptant ('*spot*') est immuable :

- Un bureau encombré de claviers avec au moins trois écrans :
 - Le premier donnant les prix de marché et les nouvelles : Quotron, Reuter, Telerate.
 - Le deuxième permettant l'accès à un système électronique de transactions, par exemple EBS ou 'Dealing' de Reuter.
 - Le dernier, souvent connecté à un réseau interne sur lequel il entre ses '*deals*', suit ses positions, ses risques, le cours auquel il peut être '*square*' sans perdre d'argent, ses profits.
- Un système téléphonique sophistiqué : au moins deux téléphones et un écran tactile connectant instantanément à plus d'une centaine de banques
- Des interphones, certains internes d'autres branchés sur les lignes des courtiers. Ces derniers ajoutent au niveau de bruit déjà important dans la salle en égrenant les cours des échanges en cours
- Des '*tickets*' qui sont horodatés et signés au fur et à mesure des transactions, puis envoyés au back-office.
- Des feuilles de synthèse sur l'état des marchés fournis chaque matin par des prévisionnistes

Les différences entre salles tiennent essentiellement à la présence de personnel de support et à leur taille. Dans les pays asiatiques, les cambistes peuvent être assistés d'une secrétaire qui joue le rôle de '*positionniste*' et remplit les tickets. Quant aux effectifs, ils peuvent aller de quelques personnes autour d'une simple '*table des changes*' à plus de mille opérateurs ! Dans ce cas l'activité de change ne représente qu'une fraction du produit net bancaire de la salle.

3. *La journée d'un cambiste "market-maker"*

Les "cambistes clientèle" répondent aux appels des clients de la salle alors que les "cambistes de marché", interviennent en prenant des positions sur le marché interbancaire : **fondamentalement, le travail du cambiste de marché consiste à acheter des devises et à les revendre en faisant un profit.** Pour ce faire, il peut conduire des transactions sur le marché à sa propre initiative ou bien attendre qu'on l'appelle pour lui demander à quel prix il accepte d'acheter ou de vendre une devise ("*market-making*").

Dans tous les cas, le trader ayant réalisé une transaction se retrouve 'en position', c'est-à-dire qu'il est exposé à des gains ou des pertes selon les variations du cours des devises qu'il a traitées. Par exemple, un cambiste anticipant une baisse du franc en vendra en espérant les racheter moins cher. La quantité de risque qu'il assume est directement proportionnelle au montant des francs qu'il a vendu.

Quand il est teneur de marché, le cambiste ne choisit pas toujours ses transactions : lorsqu'il cote une devise, il ne sait pas si le demandeur va acheter ou vendre. Il lui faut donc souvent solder très vite sa position sur le marché interbancaire.

La journée du cambiste qui commence très tôt, souvent vers 6h30 est ainsi extrêmement active. Dès son arrivée, il doit analyser les événements de la nuit et échanger son avis avec ses collègues. À Paris, le marché des changes ouvre à 8h30 : À partir de ce moment et jusqu'à 17h il est appelé à tout moment et doit répondre très rapidement aux sollicitations et aux événements.

Un cambiste passe énormément de temps au téléphone :

- D'abord avec quelques relations de confiance. Ce sont par exemple d'anciens collègues travaillant dans d'autres salles, des traders des succursales de son établissement. Il peut également débattre avec les membres de son *desk* qui traitent sur les mêmes marchés que lui. Il arrive que des amis se 'donnent un coup de main' pour conclure des *deals* mais la plupart des transactions sont conduites avec des contreparties plus distantes, ce qui conduit à définir un deuxième ensemble d'interlocuteurs

¹ pour tous les termes spécifiques voir le lexique en fin de chapitre, ainsi que celui concluant le chapitre "les salles des marchés en tant qu'objet d'étude".

- Ceux-ci, essentiellement des traders d'autres grandes banques des courtiers ou de banques centrales sont les contreparties habituelles du cambiste. Les conversations sont plus courtes et il n'est pas indispensable de dire la vérité. Un cambiste ne révélera jamais sa position, sous peine de donner une information utilisable contre lui. La méfiance est donc souvent de rigueur.
- Enfin, il existe un grand nombre d'interlocuteurs occasionnels que l'on connaît seulement de nom et avec lesquels on échange uniquement des cotations. Leurs numéros de téléphone ne sont pas toujours préprogrammés et les traders mettent à contribution des annuaires comme le "Hambros²".

Tout le long de la journée, les cambistes suivent avec attention les cours et les nouvelles et reçoivent des appels en permanence, soit d'interlocuteurs extérieurs, par téléphone, soit d'autres traders de la salle, en particulier des cambistes clientèle. N'ayant pas directement accès au marché, ceux-ci doivent s'adresser aux cambistes de marché pour obtenir des prix. Les interpellations se font parfois directement à travers la salle des marchés par cris et gestes. Les réponses à ces sollicitations sont si nombreuses qu'elles se font par simple réflexe.

4. Le déroulement d'une transaction

Une transaction sur le marché interbancaire se déroule de la façon suivante : Le '*deal*' est un ensemble de points sur lesquels les traders se mettent d'accord : un montant, un prix, des dates de règlement... Il peut être conclu de différentes manières :

Oralement :

"Dollar - Paris ?"
 "Figure au quart"
 "Au quart j'en prends 10"

Par système électronique interposé (ici Reuter) :

FRF 10*
 # 00-25
 10 mine
 # OK BIBI

¹ ou "teneur de marché"

² HAMBROS 95, "Foreign exchange dealers and bullion dealers directory", éd. Hambros Bank, 38th edition

Ces conversations laconiques sont de pratique courante. Une transaction ne prend que quelques secondes. Elles signifient toutes deux que la banque appelante a demandé à son interlocutrice de coter le dollar américain contre Franc français. Elle décide ensuite d'acheter 10 millions de dollars au cours de 25. Les détails comme la date de valeur, les instructions de paiement et les premiers chiffres du cours (par exemple ici 1 dollar = 5.9125 francs) sont censés être connus. En outre, dans une journée normale, un market-maker moyen conclut entre soixante et deux cent opérations.

Enfin, la **parole**¹ donnée engage le cambiste et son établissement de manière irréversible. *"On ne revient jamais dessus, ou le trader change de métier. Un bon opérateur remercie toujours l'autre pour l'affaire surtout quand elle est mauvaise, afin que ce dernier revienne et qu'il puisse se venger"*².

Vers la fin de la journée, le cambiste doit réduire ses positions pour la nuit. S'il reste des positions non soldées le soir, il peut confier des ordres d'achat ou de vente aux autres salles de son établissement aux États-Unis et en Asie.

Les salles regroupent de nombreux autres métiers et activités que nous étudierons plus en détails dans le chapitre de "définition des salles en tant qu'objet d'étude".

2.3. Les salles des marchés en France et dans le monde : quelques chiffres

L'augmentation du nombre des salles et de leurs effectifs est la conséquence directe de l'expansion des marchés financiers. Il est toutefois difficile de connaître l'importance exacte du phénomène : dans la mesure où les salles des marchés relèvent de la législation du pays où elles sont installées. Il n'existe bien entendu pas de décompte officiel, ni du nombre de salles des marchés dans le monde, ni des effectifs des opérateurs.

Nous pouvons toutefois proposer les estimations suivantes :

¹ toutes les communications sont enregistrées

² GILLOT P.; PION D. 93, "Le nouveau cambisme", éd. Eska, p. 256

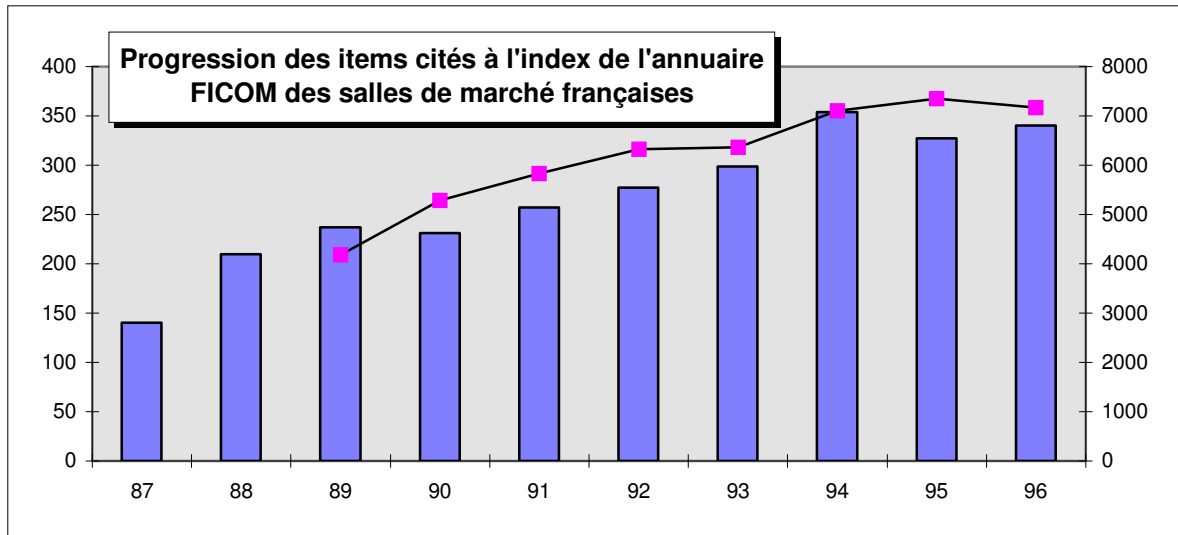
- Tous métiers confondus plus de cent mille personnes¹ dans le monde sont **opérateurs en salles des marchés**, dans tous types d'établissements (y compris places offshore).
- Le **nombre total de *front-offices*** de toutes tailles d'établissements financiers avoisine les 4.500² dans le monde. Quant à notre étude, elle se concentre sur les grandes salles mondiales, soit entre deux cent cinquante et trois cent plateaux³.
- En France, on peut suivre l'évolution des effectifs en se basant sur les éditions successives de "l'annuaire des salles des marchés" (le nombre de salles⁴ est porté en histogramme sur la graduation de gauche, le décompte des responsables à droite) :

¹ en 1997 l'Association Cambiste Internationale (ACI) regroupe officiellement 23.670 membres, sans doute entre 5 et 20% de l'ensemble des opérateurs (cambistes et non-cambistes : opérateurs des différents marchés, courtiers, trésoriers d'entreprise, *sales*...).

² l'index des établissements employant des membres de l'ACI en 1993 recense 4100 établissements.

³ notre évaluation se fonde sur l'annuaire international de l'ACI, ainsi que sur la définition assez limitative de ce qu'est une "grande salle" détaillée au cours des préliminaires du chapitre "protocole". On recense ainsi un peu moins d'une douzaine de salles sur la place de Paris, entre soixante et soixante-dix à Londres..

⁴ On en a exclu les autorités de tutelle et organismes professionnels ou de formation. La salle de la Banque de France n'est donc pas incluse (une vingtaine de postes d'opérateurs). Les salles des marchés répertoriées ici peuvent être celles de banques (dans la plupart des cas), d'entreprises, de compagnies d'assurance, de sociétés de bourse ou bien encore de courtiers.



Il faut émettre quelques réserves quant à ces estimations : les hypothèses nécessaires¹ pour obtenir une mesure fiable des effectifs globaux ne sont pas réunies. L'estimation de **l'évolution** de ces données est plus sûre dans la mesure où l'on peut supposer que les déclarations des responsables de salles sont faites selon des principes assez stables d'une année sur l'autre. Entre 1988 et 1993, la **croissance moyenne annuelle** des salles en France est de 11%. On remarque que des reculs sont possibles, les bénéfices des activités de marché des années 93 et 94 étant pour la plupart des établissements en net repli par rapport à ceux de la fin des années 80. En France, le secteur est actuellement en phase de concentration.

3. Question de recherche

Quelles sont, à l'issue de notre recherche exploratoire, les particularités des salles des marchés qui retiennent particulièrement notre attention ? Nous en dénombrerons six.

¹ L'annuaire étant établi à partir des **déclarations des établissements**, les données relatives aux personnes employées ne sont pas harmonisées :

- En plus des différences dues à l'organisation de la salle (par exemple du rattachement des informaticiens au responsable de salle plutôt qu'à un département séparé) le choix des personnes recensées varie d'une banque à l'autre : certaines citent tous les traders, d'autres seulement un responsable par produit. De même, le nombre de responsables back-office peut être plus ou moins important. Les filiales à l'étranger sont incluses dans quelques cas.
- Enfin, certaines salles refusent de répondre. Par exemple pour éviter le débauchage de leur employés par des "chasseurs de têtes" ou le démarchage de leurs gestionnaires par des vendeurs. Selon le rédacteur en chef de l'annuaire, la sous-estimation pourrait atteindre 5 à 15% des personnes.

- **Un *front-office* travaille uniquement sur de l'information** : les contrats et actifs échangés sont tous immatériels. On ne peut donc comprendre son activité à partir de considérations portant sur des flux physiques. Une salle des marchés est avant tout un centre de décision.
- **Les enjeux sont particulièrement importants** : il est courant que les activités d'un intervenant le conduisent à brasser plus d'un milliard de franc par jour. Si une décision malheureuse peut entraîner des conséquences catastrophiques, d'autres risques existent. D'abord celui d'une erreur, d'une omission involontaire qui conduirait à verser des sommes non dues ou à omettre de les recevoir. Les erreurs peuvent cependant être volontaires, résultant d'une malveillance ou d'un détournement. Les exemples montrant à quel point un opérateur mal surveillé est à même d'avancer, de reculer voire de dissimuler des pertes sont légion. Comment l'organisation des salles des marchés réduit-elle au minimum le nombre d'erreurs commises ?
- **Les conditions de charge de travail d'une salle des marchés sont très variables** : même sur des marchés traitant en continu, certaines périodes peuvent être calmes. À l'inverse les crises constituent des expériences paroxystiques durant lesquelles l'organisation est soumise à des contraintes fortes. Pourtant, quelles que soient les conditions, les **délais de réponse** et de prise de décision doivent rester extrêmement courts. Ces délais réduits sont la condition *sine qua non* de la **liquidité** des marchés financiers.
- **Les différentes parties des salles des marchés sont simultanément interreliées et différenciées** : nous avons montré le rôle de l'unité des marchés et de la suppression de tous les cloisonnements dans l'avènement d'une sphère financière globale. Il en est de même au sein de la salle. Celle-ci intègre des opérateurs forts différents : les uns interviennent sur des marchés très réactifs, d'autres sur des transactions qui prennent plusieurs semaines, d'autres sur des produits requérant des compétences très avancées en mathématiques, d'autres encore sont des commerciaux. Comment une telle intégration est-elle réalisable ?
- Comme nous l'avons discuté, **les connaissances mises en œuvre dans les *front-offices* sont non formalisables** : on ne peut donc donner de 'modes

opératoires' précis aux traders, ni leur imposer d'utiliser un corpus de savoirs stables. Les savoir-faire s'acquièrent par une expérience directe. Le travail ne se prête aucunement à une évaluation ex-ante du fait de la complexité de la genèse des prix.

- La salle des marchés donc recourt intensément à des savoirs non formalisés, mais surtout **remis en question en permanence**. La réussite n'est jamais assurée et l'évaluation des performances est permanente et impitoyable. La concurrence est le fait direct des marchés financiers ; dont nous avons montré que certains d'entre eux constituent les réalisations les plus achevées des modèles de concurrence parfaite. Mais compétence et 'flair' ne suffisent aucunement, ils doivent être appuyés par des investissements et des fonds propres considérables. Les salles des marchés constituent un centre de coûts en même temps qu'un centre de profits.

Comment alors est-il possible d'aborder l'organisation des salles des marchés ? Une courte période d'observation du fonctionnement des *front-offices* conduit à douter de l'existence de "structures" et du système stable de relations que l'on observe dans les situations 'classiques' (depuis la 'manufacture d'épingles de Smith, jusqu'à la chaîne de montage de Ford, en passant par le recueil de procédures du fonctionnaire Wébérien).

La question de départ de notre recherche est donc "**Comment appréhender le fonctionnement des salles des marchés ?**". Pour l'aborder, nous chercherons d'abord à découvrir empiriquement, durant une longue période d'observation participante les "concepts-clés" aptes à cerner l'activité d'un front-office. C'est grâce à ceux-ci et en particulier à travers le problème de la gestion des risques que nous mettrons au point un modèle d'analyse de l'organisation complexe. L'établissement de cette grille exige toutefois une réflexion plus fondamentale sur la "nature de l'organisation". C'est ce que nous entreprendrons dans les chapitres qui suivent.

Notes :

ⁱ L'expérience des salles des marchés, qui rassemblent des personnes de tous pays et où l'anglais fait office de langue commune montre qu'il est impossible de se faire comprendre sans utiliser certains termes anglo-saxons. Nous le ferons donc lorsque nous y sommes contraints par l'usage général. Il en est ainsi de *trader*, *sales*, *back-office*, *front-office middle-office* ou de la dénomination de nombre de produits financiers.

Nous nous efforcerons par contre de préciser à la fois leur sens et leur équivalent français dans nos deux lexiques : celui qui suit et celui clôturant le chapitre "Les salles des marchés en tant qu'objet d'étude".

4. Lexique

| | |
|---------------------------------------|---|
| Analyse fondamentale | <p>Un des procédés visant à prévoir l'évolution des cours d'un produit financier. La prévision de l'évolution des taux de change, par exemple, sera justifiée par la mise en œuvre de concepts économiques : la Parité de Pouvoir d'Achat d'un pays à l'autre, la comparaison des taux d'intérêt réels, les balances des échanges...</p> <p>Les traders se préoccupant davantage des évolutions à court terme, ils recourent souvent à d'autres méthodes que l'on pourrait qualifier - pour le moins - d'hétérodoxes. Celles-ci varient considérablement d'un opérateur à l'autre. La plus pratiquée est le chartisme, qui consiste à prévoir les cours à partir des graphiques et des figures qu'ils forment.</p> <p>Une autre famille de démarches met à profit le format numérique des données reçues et leur traitement rapide par des ordinateurs il s'agit de l'analyse quantitative.</p> |
| Anticipation | <p>Lorsque l'avenir est incertain, l'agent économique fonde ses comportements sur l'idée qu'il se fait du futur. L'importance des anticipations sur la formation des cours est primordiale, puisqu'une anticipation de prix sur laquelle s'accordent les agents est auto-réalisatrice.</p> |
| Arbitrage | <p>Opération sur les marchés financiers dont le gain est relatif aux écarts qui existent temporairement entre différents marchés. Elle consiste à acheter un produit sur un marché où sa valeur est faible pour le revendre immédiatement sur un autre marché à un cours supérieur de façon à réaliser une plus-value sans risque.</p> <p>Les arbitrages sont à la base de la globalisation financière puisqu'ils permettent une égalisation des cours des produits cotés en différents lieux (voir également l'entrée 'arbitrage' du chapitre "objet d'étude").</p> |
| Back-office (ou 'Post-marché') | <p>Département de l'entreprise assurant le suivi et l'enregistrement des opérations conclues par la salle des marchés. Le <i>front-office</i> est la salle des marchés. Par extension, on a proposé le terme de '<i>middle-office</i>' ('ou 'suivi de marché') pour la fonction de contrôle des risques.</p> <p>En résumé : Front, Back et Middle correspondent à négociation, règlement et contrôle.</p> |
| Bulle | <p>Terme imagé pour indiquer tout écart, positif ou négatif, entre le prix d'un produit et son cours théorique compte tenu des variables économiques censées déterminer sa valeur (les "fondamentaux").</p> <p>Cet écart est généralement attribué à des comportements spéculatifs qui s'auto-entretiennent jusqu'au moment où la bulle éclate. Le Japon a connu un tel phénomène à partir de la fin des années 80 sur les marchés de l'immobilier et des actions.</p> |
| Cambiste | <p>Opérateur de marché spécialisé sur les marchés de devises. Les cambistes sont en quelque sorte les premiers traders dans la mesure où les marchés des changes sont longtemps restés longtemps beaucoup plus turbulents, plus internationaux et plus liquides que les autres grands marchés financiers. En France toute grande banque avait sa "table des changes" dès les années 60.</p> |
| Cambiste (bis) | <p><i>"Animal asocial et technicien agile, souvent désordonné, qui traite les opérations de change avec ses congénères. Être nerveux, irritable, secret et... incompris. Un des rares employés de la banque pouvant ruiner sa maison (la parole est la loi des parties). Adversaires sur le marché, les cambistes aiment à se retrouver dans leurs clubs (Association Cambiste Internationale) ou au bistro!"</i>.</p> |

¹ GILLOT P.; PION D. 93, "Le nouveau cambisme", éd. Eska, p. 246

Capitaux fébriles ("hot money") Capitaux se déplaçant avec une grande rapidité d'un marché à l'autre à la recherche de la meilleure rémunération. Ils sont très sensibles à la confiance des opérateurs et peuvent être très brutaux.
Sauf à remettre en cause la convertibilité des monnaies et la liberté des changes, il est difficile de maîtriser la violence de ces mouvements.
Le gros des capitaux fébriles ne provient pas de fonds spéculatifs (comme les "hedge funds" américains), mais principalement de fonds communs de placement ou de fonds de retraite ("pension funds").

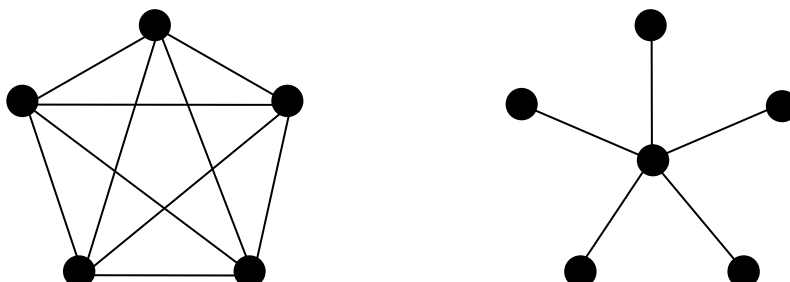
Comptant ("spot") Se dit des opérations dont le dénouement s'effectue immédiatement (en réalité avec deux jours ouvrés de décalage).

Contrat à terme Contrat d'achat ou de vente d'un produit à une date future et à un prix déterminé à l'avance. La transaction ne sera réalisée qu'à l'échéance (spot +1 mois, 2 mois, 3 mois...).

Cotation Un market-maker (ou teneur de marché) donne deux prix. Un à la vente, l'autre à l'achat. La différence entre ces deux cours constitue le 'spread' (voir plus bas).

Courtier ("broker") Intermédiaire qui centralise les besoins des acteurs du marché afin de mettre en contact ceux qui ont des intérêts complémentaires. *"Ils appartiennent à une corporation prospère, dont les membres ont une étonnante propension à revenir par les lignes de réseaux quand on a coupé les lignes directes"*.

La présence du courtier permet de réduire le nombre de liaisons (on le divise par deux dans notre exemple) mais il faut rémunérer un intervenant supplémentaire !



Des systèmes de courtages électroniques (EBS, Reuter, Globex...) concurrencent de plus en plus les courtiers humains, en particulier sur les marchés organisés.

Dérivés (produits) Produits financiers dont la valeur est fonction d'un ou de plusieurs autres produits financiers "sous jacents". Un produit de type 'option sur un indice boursier' est un exemple de produit dérivé.
Les marchés dérivés ont connu un développement très important à partir de la fin des années quatre vingt.

Désintermédiation Phénomène qui survient lorsque par exemple créanciers et créditeurs s'adressent directement au marché au lieu de placer ou d'emprunter leur fonds auprès d'une banque. La désintermédiation transforme profondément le rôle des intermédiaires financiers que sont les banques. C'est l'un des facteurs qui sont à l'origine de la création des salles des marchés.

Desk Groupe semi-autonome, rassemblant souvent entre 3 et 8 opérateurs. Les desks comportent tous les équipements dont ont besoin les opérateurs : Batterie de téléphones, micro-

¹ GILLOT P.; PION D. 93, "Le nouveau cambisme", éd. Eska, p. 248

ordinateurs, interphones, 'platines' de feeds...

Nous reviendrons sur ce concept dans le chapitre "objet d'étude".

| | |
|--|---|
| Euromarchés | A l'origine, marché du dollar hors des Etats-Unis, les Soviétiques se refusant à placer leurs dollars dans des banques américaines ! Par extension tout marché fonctionnant en dehors d'une réglementation nationale. Implique des règles de fonctionnement différentes puisqu'en cas de défaillance d'une contrepartie, il n'y a pas de banque centrale pour jouer le rôle de prêteur de dernier ressort. |
| Feeds | Les sources de d'information qu'utilisent les opérateurs. Le principal fournisseur de données de marché est Reuter, suivi de Bloomberg et de Knight Ridder. L'Agence France Presse vend également un 'fil' d'informations continues. Certains fournisseurs de données permettent également une voie de retour. Reuter permet ainsi de contribuer au marché en affichant des prix ou même de conclure des transactions. Ces systèmes jouent le rôle de 'courtiers électroniques'. |
| Fongibilité | Caractère des biens qui peuvent être substitués les uns aux autres. La monnaie est un bien fongible par excellence puisqu'une unité de monnaie n'a pas d'identité individuelle et est parfaitement substituable à une autre. La fongibilité d'un l'actif augmente fortement son potentiel de circulation entre différents agents. |
| Front-office | Synonyme de salle des marchés ('trading room', 'dealing room'). |
| Hors bilan | Opérations qui n'influent pas sur la structure du bilan comptable de la firme qui les conduit. Tous les produits financiers de deuxième génération sont 'hors bilan' (voir Swap, Option), puisque ce sont des contrats et non des actifs. |
| Information | En première approche l'information peut être considérée comme un bien qui susceptible d'être donné, vendu ou transmis. Mais l'information est immatérielle et elle peut être transmise sans être perdue. Elle acquiert de ce fait un statut particulier, puisque le prix est une information qui porte sur un événement qui lui est endogènement lié (voir 'prix'). |
| Information (ou rumeur) | <i>"le pain quotidien du trader (toujours à l'affût), qu'il s'agisse de la tumeur cancéreuse bénigne sur le nez d'un chef d'état, jadis vedette de cinéma, ou de l'annonce officielle d'une dévaluation souhaitable pour rétablir le déséquilibre commercial des États-Unis. Elle influe directement sur le marché et malheur à celui qui n'est pas averti (à temps)"¹</i> |
| Levier (effet de) | Un produit qui a un effet de levier fort permet de prendre des risques élevés à partir d'une mise en fonds faible. |
| Liquidité | Un produit est plus ou moins liquide suivant la facilité avec laquelle il peut être échangé contre de la monnaie. Par définition la monnaie est l'actif le plus liquide. La liquidité des investissements constitue la condition <i>sine qua non</i> des stratégies de placement court terme ou de spéculation. |
| Marchés de gré à gré ("Over The Counter") | Par opposition à "marchés organisés", marchés financiers où s'échangent des contrats non standardisés. Il ne peut exister de chambre de compensation sur un tel marché. De plus, les produits échangés étant le plus souvent 'faits sur mesure' ils sont moins liquides. |

¹ GILLOT P.; PION D. 93, "Le nouveau cambisme", éd. Eska, p. 251

| | |
|--|--|
| Marchés organisés | Marchés financiers dont les acteurs possèdent un compte auprès d'une chambre de compensation. La chambre de compensation est garante du respect des contrats qu'elle assume elle-même. Elle peut également permettre une suspension des échanges en cas de variation excessive des prix. |
| Marchés secondaires | Le marché primaire est celui du premier placement d'un produit émis (une action lors de l'introduction d'une société en bourse, par exemple). Par opposition, le marché secondaire est un marché "d'occasion" où s'échangent les produits financiers qui ont fait l'objet d'un placement préalable. Ces marchés améliorent la liquidité d'un produit. En effet l'acheteur d'un tel produit sait qu'il pourra le revendre facilement. |
| Offshore | Se dit des banques s'établissant sur un territoire où elles peuvent s'affranchir de contraintes réglementaires ou fiscales (îles anglo-normandes, îles Caïmans, Chypre..) |
| Option | Produit dérivé donnant le droit d'acheter ou de vendre un produit à un prix déterminé à une date future. Ce type de produit n'a pu apparaître qu'après la formalisation mathématique qui a été démontrée en 1973.. En 1997, les professeurs Robert Merton, Myron Scholes et Fisher Black ont reçu le prix Nobel pour cette formule dont l'impact sur le transfert des risques entre agents économiques est considérable (durant l'année 96, 794 millions d'options et de contrats à terme ont été négociés sur les seuls marchés organisés américains). Voir également les entrées "risques", "marché organisés", "hors bilan". |
| Position | Solde de tous les mouvements effectués sur un produit donné. Une position peut être 'longue' (par exemple lorsqu'on est en possession de dollars contre francs français, on est 'long' en dollars) ou à l'inverse, 'courte'. Être en position, c'est être exposé à un risque dit 'de marché' puisque les cours du produit évoluent. On est 'square' lorsque l'on a soldé sa position. |
| Prix | Le prix d'un produit financier a deux fonctions informationnelles ambivalentes : il est à la fois la résultante des actions informées des agents et un signal intervenant dans l'élaboration des transactions à venir. Par cette rétroaction et si les agents tentent de deviner à partir des prix l'information détenue par les autres agents, ceux-ci ne peuvent trouver un équilibre stable. |
| Quelques expressions utilisées par les opérateurs | 'Se couper la patte' ou 'prendre sa paume' : solder une position perdante 'Être collé' : ne pas pouvoir ou ne pas vouloir revendre une position perdante. 'Mine', 'yours' : j'achète, je vends Septante, nonante : soixante dix et quatre vingt dix (permet d'éviter des confusions dans les cours cotés sur quatre décimales). Par exemple le dollar contre franc cotant 6.3290/95 sera annoncé nonante / nonante cinq. Les premiers chiffres du cours (6.32) ou 'big figures' sont supposés connus. Les couples de devises ont des surnoms : pour le dollar américain coté contre franc français : la bête, le dollar-paris ; Le câble (la livre anglaise contre dollar) ; le Mar-Paris, le Cross (le Mark allemand contre franc), le Kiwi, l'Aussie,... |

| | |
|--------------------------|--|
| Risque | <p>La finance est le monde du risque. Non seulement par l'extrême volatilité des cours et les krachs qu'elle connaît, mais par sa fonction même dans l'économie. En effet, le rôle fondamental des agents financiers est d'endosser des risques contre rémunération. Accorder un crédit peut être interprété comme la prise d'un risque (celui n'être pas remboursé) contre une rémunération (la majoration par rapport au taux d'intérêt auquel la banque emprunte sur le marché).</p> <p>Mais il existe d'autres types de risque, par exemple, en vendant un contrat à terme, le financier prend en charge le risque de fluctuation des cours ('risque de marché'). D'autres risques trouvent leur source dans les interdépendance induites entre acteurs des marchés (la faillite d'une banque entraînant celles d'autres établissements par 'effet de dominos'). On parle alors de 'risques systémiques'.</p> <p>Le concept de gestion des risques (de marché, opérationnel, de crédit, déontologique), appliqué au fonctionnement des salles des marchés est le fondement de notre modèle d'analyse</p> |
| Sales | Opérateur commercial. Les 'sales' travaillent dans la salle des marchés, comme les traders, mais jouent le rôle d'interface entre ceux-ci et les clients de l'établissement. |
| Spéculation | <p>Achat ou vente de produits financiers en vue de tirer profit des fluctuations de leur cours. On distingue traditionnellement</p> <ul style="list-style-type: none"> - la spéculation "vertueuse" qui trouverait sa source dans une tentative de prédiction des mouvements des cours uniquement à partir des mouvements à venir de l'offre et de la demande. - la spéculation "tricherie" qui consiste à tenter de manipuler les cours par la diffusion d'informations trompeuses (agiotage) ou par des achats et des ventes importants (accaparement). <p>Ces deux positions extrêmes ne sont ni réalisables, ni toujours pertinentes sur les marchés des capitaux.</p> <p>Keynes propose une autre définition qui met l'accent sur l'horizon de temps raccourci et l'influence prédominante de la psychologie dans la décision : le spéculateur se préoccupe « <i>non de la valeur véritable (de l'investissement ..) Mais de la valeur que le marché, sous l'influence de la psychologie de masse lui attribuera (quelque temps..) plus tard</i> ».</p> |
| Spot ('Comptant') | Date de règlement-livraison d'une opération. Une opération 'spot' est livrée en J+2 (deux jours ouvrables après sa conclusion). |
| Surajustement | Il y a surréaction lorsque la réaction des marchés à un événement est supérieure à l'impact que celui-ci devrait avoir sur les prix selon l'analyse fondamentale. |
| Swap ('échange') | Contrat par lequel deux agents s'échangent des éléments de leur créances ou de leur dette (swap de taux). Si l'un des deux agents ne respecte pas ses engagements, l'autre n'y est plus tenu. De ce fait un swap n'apparaît pas dans le bilan de comptabilité générale. Ce qui justifie son classement avec la plupart des produits dérivés dans la catégorie « hors-bilan ». |
| Titrisation | Transformation d'une créance bancaire non négociable en titre négociable. La Titrisation des créances entraîne la transformation du rôle des banques dans l'économie (voir désintermédiation). |
| Trader | Opérateur de marché. Les cambistes sont des traders sur devises. |

5. Bibliographie

des articles extraits de

- AFP (dépêches)
- AFTB Actualités
- Agefi
- Alternatives Économiques
- Banque
- Banque et informatique
- Banque Stratégie
- Bulletin de l'association des actuaires
- Euromoney
- Financial Times
- Forex Inter
- International Herald Tribune
- Le Monde
- Le Nouvel économiste
- Les Echos
- Marchés et Techniques Bancaires magazine
- Option Finances
- Plus Values
- Risk
- Risk Managing
- Technologies bancaires magazine
- The Economist
- Wall Street and Technology
- ...

BACHELET R. 96, "Les formes d'organisation dans un environnement global : étude des salles des marchés financiers à partir des idéaltypes du réseau, du marché et de l'appareil hiérarchique", Actes du congrès de l'IFSAM, Paris.

A.I.B.D. 95 "Members' register" Association of international Bond Dealers", éd. AIBD Zurich

BACHELET R. 97, " Organisation et gestion des risques en salle des marchés", actes du Congrès de l'AFC et de l'IAAER, Paris, octobre 97.

BACHELET R. 97, "La prise de décision en milieu complexe : le cas des salles des marchés financiers", Colloque de l'Atelier Permanent Sciences Humaines et Métiers de l'Ingénieur, juin 97, éd. ENSAM CER de Cluny. À paraître dans *Humanisme et Entreprise*

BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX 95, "Central Bank survey of foreign exchange market activity", éd. BRI, Bâle

BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX 97, "67^{ème} rapport annuel", éd. BRI, Bâle, juin 97

BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX 97, "Activité bancaire et financière internationale", éd. BRI, Bâle, aout 97

BERNARD P. ; JOULIA V ; JULIEN-LAFFERIERE B. ; TARDITS J. 96, "Mesure et contrôle des risques de marché", *Economica*

BOURGUINAT H. 95, "La tyrannie des marchés. Essai sur l'économie virtuelle", *Economica*

BRAUDEL F. 85, "La dynamique du capitalisme", éd Poche Flammarion.

BRESSAND A. ; DISTLER C. 94, "Le 'village global' financier", *Futuribles*, n°192, nov. 94

CAHIERS FRANCAIS 87, "Les finances internationales", Cahiers Francais n° 230

- CAHIERS FRANCAIS 88, "La bourse", Cahiers Français n° 237
- CARTAPANIS A. 93, "Le rôle déstabilisant des mouvements de capitaux sur le marché des changes", *Cahiers économique et monétaires de la Banque de France* n° 47 nov. 93
- CHANDLER, A.D. 77, "The visible hand, the managerial revolution in american business", The Bellknap press of Harvard University press, trad. "La main visible des managers", *economica* 88
- COB (Entretiens de la) "Marchés 2001", 17 novembre 94, éd. C.O.B.
- COLASSE B. 93, "Gestion financière de l'entreprise : problématique concepts et méthodes", 3^{ème} éd. *Economica*
- CURTIS A. 96 "Inside story special : Nick Leeson", BBC, VF "l'homme qui a coulé la banque Barings", Arte.
- DALOZ J.P. 89, "Marché financier", *Encyclopédia Universalis* Corpus Vol 14, pp. 506-509
- DE LA BAUME R c. 89, "Les goldens boys", Belfond
- DELANDE M 92, "Marchés à terme : incertitude, information, équilibre", *Economica*
- DELHOMMAIS P. A. 95 "La faillite de Barings remet en cause la fiabilité des contrôles bancaires", *Le Monde* 3 mars, page 19
- FAMA E. 1965, "The behavior of stock market Prices", *Journal of Business*, Jan 65
- FICOM "Annuaire de l'Association Cambiste Internationale", éditions suivant celle de 92, éd. FICOM
- FICOM "Annuaire des salles de marchés", Editions de 87 à 96, éd. FICOM
- FLICHY P. 91, "Une histoire de la communication moderne", La Découverte.
- GALBRAITH J.K. 92 "Brève histoire de l'euphorie financière", Seuil
- GALLOIS D. 96, "La banque britannique Barings renaît de ses cendres", *Le Monde* 26 février 1996, page 12
- GILLOT P. ; PION D. 93, "Le nouveau cambisme", éd. Eska
- GUEMAN H. ; SIMON Y. 97, "Deux théoriciens des marchés reçoivent le prix Nobel d'économie", *Le Monde* du 16 novembre 97
- HAMBROS 95, "Foreign exchange dealers and bullion dealers directory", éd. Hambros Bank, 38th edition
- HAYEK F., "The use of knowledge in society", *American economic review* (35), 1945, p 525
- INDOSUEZ CONSEIL 93, "Forex simulator", jeu de simulation de trading pour PC
- KAHN H. ; COOPER C. L. 93, "Stress in the dealing room", Routledge - London
- KEYNES J.M. 1936, "Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie", trad. Française Payot 69
- KINDLEBERGER C.P. 90, "Les mouvements internationaux de capitaux", éd. Dunod ; trad BERNARD H. "International capital movements"
- LEESON N. 96, "Trader fou, autobiographie de Nick Leeson", Lattès
- LEVINE D. B 91, "Inside out, an insider's account of Wall Street", trad. "Wall Street, confessions d'un golden boy", Payot 93
- LEWIS M. 89, "Liar's poker, Rising through the wreckage of Wall Street" trad. "Poker menteur", Bordas
- LORDON F. 94, "Marchés financiers, crédibilité et souveraineté", *Revue de l'ofce*, Juillet 94

- MONTE CRISTO MULTIMEDIA 97, "Trader 97", CD-ROM, Paris
- NORAT D 92, "Les possédés de Wall Street", Denoël
- O'BRIEN R. 92, "The end of geography : Global financial integration", éd. Pinter
- POLANYI K. 44, "La grande transformation", Gallimard 83
- RAWNSLEY J. 95, "l'homme qui a fait sauter la Barings", éd. First
- ROCHE M., 95, "La Banque d'Angleterre ne sort pas grandie par l'affaire Barings", *Le Monde* 22 juillet 1995, page 12
- ROCHE M., 96, "La banque britannique Flemings se trouve mêlée à un scandale comparable à l'affaire Barings", *Le Monde* 3 septembre 1996, page 15
- RONSANVALLON P. 89, "Le libéralisme économique", Seuil
- SCHWAGER J. D. 94, "The new market wizards", Harper business, trad. "Les secrets des grands traders", éd. d'organisation 1996
- SIMON Y. 97, "Marchés des changes" (article 39) in SIMON Y. ed., "Encyclopédie des marchés financiers", Economica.
- SIMON Y. Éd. 97, "Encyclopédie des marchés financiers", Economica.
- STERN B. 96, "Sumitomo Corp. Est victime d'un opérateur indélicat sur le marché du cuivre", *Le Monde* 15 juin 1996, page 18
- SCHADT T. 97, "Wall Street", documentaire, Arte
- ZAHEER S. A. 92, "Organizational context and risk-taking in a global environment : A study of foreign-exchange trading rooms in the US and Japan", Ph. D. MIT

Chapitre 2 : Appareil, marché, réseau : un référentiel pour appréhender l'organisation

Appareil, marché, et réseau constituent un référentiel permettant d'appréhender l'organisation complexe. Nous montrerons au cours de ce chapitre comment les chercheurs en sciences des organisations, pour progresser dans leur connaissance des entreprises, en ont été conduits à aborder l'organisation à partir de ces trois formes.

Ce chapitre s'articule en deux parties :

- Une exploration de la littérature, essentiellement axée sur les avancées récentes de l'économie des institutions. Nous retraçons la genèse de notre problématique à partir de la question fondamentale de "**la nature de la firme**" que Coase propose dès les années trente, puis les développements qu'elle a connus à travers l'économie des coûts de transaction de Williamson. C'est ensuite le travail de Powell que nous mettons à contribution en montrant comment il élargit la dichotomie marché - firme en introduisant le réseau.
- Nos options fondamentales étant posées, nous procédons à une clarification des choix personnels au travers desquels nous étudierons les concepts d'appareil, de réseau et de marché dans le chapitre suivant.
 - La mise en œuvre d'une vision **intégrationniste** de l'organisation
 - Le **nom** que nous donnons à nos idéaltypes, en particulier les raisons qui nous font préférer "appareil" à "hiérarchie"
 - La redéfinition des formes d'organisation que sont le marché, le réseau et l'appareil à l'intérieur d'une **épistémologie** permettant de les mettre en relation.

APPAREIL, MARCHE, RESEAU : UN REFERENTIEL POUR APPREHENDER L'ORGANISATION

1. Introduction

2. qu'est-ce qu'une firme ?

- 2.1. L'entreprise dans l'économie néoclassique, une 'boite noire'
- 2.2. Coase et les début du courant institutionnaliste
 - 1. Le débat sur la nature de l'entreprise
 - 2. L'invention des coûts de transaction
 - 3. Conséquences de la théorie des coûts de transaction
- 2.3. L'approche de Williamson
 - 1. Définition des coûts de transaction
 - 2. Une 'dissection' de l'entreprise
- 2.4. L'introduction du réseau par Powell
 - 1. Les limites de la vision dichotomique
 - 2. L'introduction du réseau
 - 3. Les traits distinctifs des formes de la hiérarchies, du marché et du réseau.

3. Quelle est l'approche que nous allons mettre en œuvre ?

- 3.1. L'approche intégrationniste
- 3.2. Pourquoi 'appareil' plutôt que hiérarchie ?

4. Conclusion

5. Bibliographie

1. Introduction

Au cours du chapitre précédent, nous nous sommes attaché à montrer en quoi les salles des marchés confrontent le chercheur à des questions fondamentales. Dans ce chapitre, nous allons mettre en parallèle ces questions avec celle de la "nature de la firme" qui a donné lieu à l'émergence d'un ensemble de nouvelles théories économiques¹. Pourquoi choisir l'économie plutôt que d'autres sciences des organisations pour introduire notre réflexion ? L'approche économique de l'organisation connaît actuellement des développements particulièrement intéressants qui montrent qu'il est indispensable à prendre en compte la pluralité des 'modes de gouvernance' possibles pour étudier les organisations.

Le raisonnement que nous adoptons ne constitue toutefois aucunement un ralliement à la problématique de l'organisation¹ telle que les économistes ont tendance à se l'approprier et selon laquelle "*l'économie constitue bel et bien la grammaire universelle des sciences sociales*". Il s'agit essentiellement pour nous d'une démonstration introductive, puisque la problématique présidant à la construction de notre modèle sera bâtie autour d'une approche systémique de l'organisation, plus proche du courant de la théorie des organisations.

Enfin, nous adopterons ce raisonnement parce qu'il correspond à la genèse de notre problématique. C'est à travers le travail de synthèse de Powell que nous avons été conduit à mettre en œuvre les notions de marché, de réseau et d'appareil comme "opérateurs de littérature".

Nous ne démontrerons pas comment les postulats de la théorie néoclassique ont cédé la place à un nouvel ensemble d'hypothèses plus réalistes, comme la rationalité limitée, mais nous en décrirons les conséquences sur la problématique de la "nature de la firme". Nous

¹ par ailleurs, nous nous travaillons uniquement à l'échelle 'micro', alors que les propositions des économistes s'appliquent souvent tout aussi bien au niveau des relations entre firmes. Les institutionnalistes s'affranchissent parfois d'une définition du niveau (macro, micro voire méso) auxquels il choisissent de se situer.

² HIRSLEIFER, J. 85, "The expanding domain of economics", *American Economic Review*, 75, 6, décembre, p. 53

tirerons aussi les répercussions de la percée de l'économie des coûts de transaction - et plus généralement de l'approche institutionnelle - qui se sont imposées en sciences économiques. Derniers bastions de la méthode déductive néoclassique¹, celles-ci sont en effet contraintes à son abandon au profit d'une méthode plus empirique, plus ouverte sur les autres sciences sociales. De la sorte "*la notion néoclassique de firme en tant que fonction de production cède la place à celle de structure de gouvernance*"²

2. Qu'est-ce qu'une firme ?

2.1. L'entreprise dans l'économie néoclassique, une 'boîte noire'

Dans la théorie économique néoclassique, l'entreprise est une "fonction de production", un élément de la théorie de l'allocation des ressources. Celle-ci se caractérise par la prééminence de l'analyse de l'échange sur celle des conditions de la production et sur la recherche de l'équilibre en situation de rationalité et de concurrence pures et parfaites. La firme n'existe pas, elle est une boîte noire qui transforme des inputs en outputs, une "*firme point*"³. Paradoxalement l'entreprise qui est reconnue comme le pivot de l'économie capitaliste, est traitée comme une fiction par le modèle économique classique.

Dans ce contexte, la réponse apporté par Coase au problème de la nature de la firme "les hiérarchies sont dans certains cas supérieures aux marchés" ne peut que rester lettre morte. C'est tout l'édifice néoclassique qu'il faudra d'abord remettre en question. C'est ce que feront progressivement les contributions de Simon sur la rationalité (qui seront suivis par "*l'approche behavioriste de la firme*"⁴), mais aussi les travaux de Leibenstein⁵ sur

¹ à ce sujet Herbert Simon, donne en exemple (dans la préface de GABRIÉ H. : JACQUIER J-L 94, "La théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle", Economica) "*Milton Friedman et d'autres ont tenté de convertir en vertu la pénurie de données permettant de tester les hypothèses de la théorie économique ... en affirmant que l'utilité d'une théorie devait être uniquement jugée à sa capacité à prédire les conséquences globales, et non à la justesse des mécanismes qu'elle postule pour produire ces conséquences*".

² WILLIAMSON O. E. 85, "Reflections on the new institutional economics", *Journal of Institutional and Theoretical economics* 141, p. 187

³ expression reprise de CORIAT, B. ; WEINSTEIN O. 95, "Les nouvelles théories de l'entreprise", Livre de poche

⁴ CYERT R.M. ; MARCH J.G. 63 "A behavioral theory of the firm", Prentice Hall.

⁵ LEIBENSTEIN H. 78 "General X-efficiency theory and economic development", Oxford University press

l'importance de l'organisation et enfin ceux de Chandler¹ retraçant les métamorphoses des grandes entreprises.

2.2. Coase et les début du courant institutionnaliste

1. Le débat sur la nature de l'entreprise

En 1937, Richard Coase publie "*Nature of the Firm*" dans *Economica*². L'article ne suscitera pas de réaction notable pendant une quarantaine d'années. Il se situe pourtant au cœur du débat économique de l'époque. En effet, dans les années 1930, la question des raisons de l'existence des entreprises et de leur taille optimale se trouve au centre de nombreuses analyses.

Conformément au paradigme dominant de l'économie, qui ne fera que s'affirmer dans les décennies suivantes, la réponse proposée à l'époque est construite autour de la notion de coordination. Kaldor³, par exemple considère la coordination comme l'essence de l'entreprise. Pour lui la coordination est principalement une fonction d'ajustement au déséquilibre. Si les conditions de la demande sur le marché des produits se modifient fréquemment, alors la demande de coordination s'accroît : le nombre de firmes dans l'industrie augmente tandis que la taille optimale de la firme se réduit.

Robinson⁴ confirme cette conception de la coordination "*plus les changements sont importants, plus la demande de coordination est élevée*". Cette demande incite alors un plus grand nombre d'entrepreneurs à entrer dans l'industrie et de ce fait, la taille moyenne de la firme est réduite. Mais ce n'est pas, d'après ce même auteur, uniquement la demande de coordination qui détermine la taille de la firme : d'autres fonctions entrent en jeu : le marketing, la production et la finance. La taille optimale de la firme est donc déterminée par la combinaison de ces fonctions. Cependant, comme le management est la seule

¹ CHANDLER, A.D. 62, "Strategy and structure. Chapters in the History of the industrial enterprise", Massachusetts Institute of Technology, trad. SCHAUFELBERGER Ph. "Stratégie et structures de l'entreprise", éd. d'Organisation, 89.

² COASE R. 1937, "The nature of the firm", *Economica*, traduction française - revue française d'économie, vol II, n° 1, 88

³ KALDOR N 1934 "The equilibrium of the firm", *Economic journal* vol 44, pp. 60-76

⁴ ROBINSON E. A. G. 1931 "The structure of competitive industry", Nisbet, London

fonction à rendements décroissants, Robinson en déduit que c'est elle qui est déterminante pour fixer la taille optimale de la firme.

2. *L'invention des coûts de transaction*

Coase, quant à lui, apporte à ce débat une réponse totalement nouvelle. Pour lui le fonctionnement même d'une organisation, qu'il s'agisse d'un marché ou d'une firme **occasionne des coûts**. C'est selon ces coûts, appelés "*coûts de transaction*" que se détermine la forme d'organisation la plus adaptée à une activité donnée. Coase fonde sa réflexion sur la critique de certains postulats de la théorie économique de l'époque : celle selon laquelle un système économique marche tout seul ("*works itself*") et celle de la coordination selon le seul mécanisme des prix.

Pour Coase, "*le fonctionnement du marché implique des coûts*". Par exemple, l'achat d'un bien sur un marché demande de définir le prix pertinent, de marchander, puis de suivre le respect de l'exécution du contrat, voire de faire appel à la justice.. L'entreprise permet de réduire ces coûts : "*en accordant à une autorité le droit de diriger les ressources, certains de ces coûts peuvent être évités*"². Et la firme internalise par là l'activité de production de ces biens. De la sorte, **la coordination par le marché est remplacée par la coordination interne**. La firme se définit donc comme une alternative au marché. Sa taille optimale est atteinte lorsque les coûts de l'organisation interne deviennent plus lourds que ceux de la régulation par le marché. S'il existe des coûts de fonctionnement du marché, les "*coûts administratifs de l'organisation des transactions par une firme*" leur font pièce. Au fur et à mesure que la firme internalise de nouvelles transactions, qu'elle se diversifie et s'étend géographiquement, ses coûts administratifs augmentent³.

3. *Conséquences de la théorie des coûts de transaction*

Du point de vue du dirigeant d'entreprise, on voit l'utilité pratique de cette théorie dans l'étude des décisions de type 'make or buy' ou dans les choix de délocalisation. Pour nous,

¹ Coase s'inscrit dans le courant institutionnaliste américain des années 30 qui considère la transaction comme l'unité de base de l'analyse.

² WILLIAMSON O. E. 85, op. cit.

³ les propositions de Coase rejoignent très bien les problèmes liés à la croissance des grandes entreprises américaines décrits par Chandler : CHANDLER, A.D. 77, "The visible hand, the managerial revolution in american business", The Bellknap press of Harvard university press, trad. "La main visible des managers", *Economica* 88

son principal mérite est qu'elle réfute la vision de la "firme point" prônée par les économistes classiques. Elle oblige ainsi à poser le problème de l'organisation interne puisque l'entreprise en tant que forme organisationnelle "ne va plus de soi", elle devient un problème fondamental. Coase la définit essentiellement comme une relation d'autorité, impliquant un rapport de commandement / subordination.

Un reproche que l'on a adressé à Coase et qui explique peut-être le peu d'émules qu'il a fait dans les années 30 réside dans le flou de sa définition des coûts de transaction. Ce n'est que dans les années 70 que ce travail sera repris par Williamson et les institutionnalistes.

2.3. L'approche de Williamson

La réflexion de Williamson est très proche de celle de Coase, mais il prolonge son raisonnement : si on peut résumer la problématique de Coase par "la coordination hiérarchique est plus efficiente que le marché lorsque les coûts de transaction imposés par celui-ci deviennent trop élevés", celle de Williamson¹ est centrée sur la définition du concept de coût de transaction, puis sur ses applications.

1. Définition des coûts de transaction

Lorsque deux parties s'engagent dans un échange, elles déploient un certain nombre d'activités qui constituent le soubassement de celui-ci. Par exemple, elle doivent se mettre d'accord sur la définition du produit ou de la prestation, sur l'évaluation de sa valeur, sur le contrôle de sa qualité, sur les mesures à prendre en cas de désaccord etc.. Pour étudier ces coûts de transaction, Williamson fait appel à des résultats et des conceptualisations issues d'autres disciplines. Il emprunte notamment à H.A. Simon² la notion de **rationalité limitée** : les individus, du fait de leurs capacités à recueillir et à traiter les informations sont incapables de maximiser leurs 'utilités'³. Ils se contentent d'informations incomplètes, de solutions acceptables plutôt qu'optimales.

¹ WILLIAMSON O. E. 75, op. cit.

² SIMON H.A. 59 "Theories of decision making in behavioural et economic science", *American economic review*, 49, n°1

³ au sens économique

Les transactions tendent donc à se réaliser dans des hiérarchies lorsque la 'spécificité des ressources' augmente. Les deux raisons en sont :

1. **La rationalité limitée** : la firme est capable de spécialiser la prise de décision et peut ainsi résoudre de manière efficiente des problèmes inaccessibles à des individus isolés.
2. **L'opportunisme**, qui est "*la recherche de leur avantage propre par les acteurs par tous les moyens*". Dans la hiérarchie les effets pervers de l'opportunisme sont combattus par les relations d'autorité. Il met également en avant leur atmosphère moins calculatrice et plus coopérative, par exemple à travers le contrat de travail qui constitue une relation de subordination se substituant à une série de contrats 'instantanés'².

En sus de ces "*investissements spécifiques*", des facteurs environnementaux entrent en jeu dans la genèse des coûts de transaction. Les transactions dont l'issue est incertaine, qui sont fréquentes tendent à être réalisées à l'intérieur de hiérarchies tandis que les échanges simples, occasionnels et ne demandant pas d'investissements spécifiques ont plus de chance d'être réalisés par le marché.

En référence aux travaux de Chandler sur la "Du Pont de Nemours" et la "General Motors" au cours des années 1920, cette théorie conduit Williamson à démontrer la supériorité des organisations de type M (M-form, divisionnalisées) par rapport aux organisations de type U, (U-form, unitaires) ou H (H-form, holdings). Williamson décide de considérer ces trois structures comme des "*technologies de traitement de l'information*". Au-delà d'une certaine taille, la centralisation devient impossible, d'où l'abandon de la structure unitaire. Les formes H et M sont toutes deux décentralisées, mais la forme H est plus proche du marché dans la mesure où les transactions entre filiales se font par des transactions marchandes. Ainsi la structure multidivisionnelle seule permet de limiter l'opportunisme des managers de division, puisqu'elle se caractérise par l'existence d'un appareil de contrôle coiffant celles-ci et régissant leur coordination.

¹ WILLIAMSON O. E. 1975, "Market and hierarchies ; analysis and antitrust implications", The free press, Mac Millan, New-York

² Williamson emploie le terme 'spot'

2. Une 'dissection' de l'entreprise

Jusqu'ici, Williamson se place donc dans la lignée de Coase en développant une vision de l'existence de la firme comme une insuffisance du marché. Si la vie économique est un ensemble de contrats bilatéraux, ceux-ci soulèvent un certain nombre de problèmes liés à l'imperfection de l'information disponible (événements imprévisibles, vérification du respect du contrat coûteux). La firme a pour fonction de limiter ces coûts de transaction en élaborant d'autres mécanismes d'allocation des ressources fondés sur la hiérarchie. En quelque sorte "lorsque l'on internalise une activité, on supprime une transaction marchande".

Il va toutefois développer son raisonnement en appliquant plus avant les coûts de transaction à la compréhension de l'**organisation interne** de la firme. Dans un article de 1980¹, Williamson tente d'appliquer explicitement la problématique des coûts de transaction à l'organisation interne des ateliers. Cette avancée particulièrement remarquable permet d'élargir le concept de firme : il y a firme à partir du moment où il existe, d'une façon ou d'une autre, une coopération². Cette coopération peut désormais impliquer l'existence de 'contrats' entre les responsables de postes de travail à l'intérieur d'un même atelier. Tout transfert opéré à travers un interface "*technologiquement séparable*" devient sujet d'étude.

Au sein de la problématique des transactions internes qu'il soulève se trouve donc celle des rapports entre **division du travail et échange**. Chez Adam Smith, le fondateur de l'économie classique, il existe une solution de continuité entre ces deux aspects :

- L'exemple de la manufacture d'épingles illustre les effets remarquables de la **division du travail** sur la "puissance productive" de celui-ci.
- **L'analyse des causes**, de la naissance et du développement de cette division du travail est imputée au "*penchant naturel à l'échange*"³.

¹ WILLIAMSON O. E. 80, "The organization of work. A comparative institutional assesment", *Journal of economic behavior and organizations* vol 1, March, pp. 5-38

² on se rapproche d'une vision intégrationniste de l'organisation - cf. plus loin dans ce chapitre

³ on pourrait également mettre ce thème en parallèle avec "*la nécessité historique de la coopération*" développée par MARX K. "Le capital" livre 1, chap. 13

La problématique de Smith interdit donc de se poser la question du mode de gouvernance des transactions : pour lui l'ouvrier qui tire le fil à bobine, celui qui dresse le fil, celui qui coupe la dressée n'échangent rien entre eux qui puisse rappeler une activité de marché.

Au contraire, Williamson reprend la vision de Smith en imaginant le cas d'ouvriers indépendants et spécialisés, comme ceux de la manufacture d'épingles et montre comment l'analyse des coûts de transaction fait rejeter une telle hypothèse. Il se propose alors de **comparer les modes d'organisation internes** des ateliers en les considérant comme des 'modes de gouvernance' des échanges. Il étudie¹ en particulier quatre cas de figure²

- i) Le "*putting out system*" qui est celui des travailleurs à domicile. Ils sont pour Williamson des entrepreneurs individuels, propriétaires de leur poste de travail en contrat avec un "*marchand-fabricant*",
- ii) Le "*mode fédératif*" par lequel les travailleurs sont situés dans le même atelier et propriétaires de leur poste de travail. Ceux-ci se vendent mutuellement leurs produits tout au long de la chaîne de production.
- iii) La "*sous-traitance interne*" qui consiste pour la direction à confier à un artisan qualifié tout ce dont il a besoin (bâtiment, énergie, matières premières, équipement) et à lui laisser le soin de gérer son personnel.
- iv) Le mode "*communautaire - chacun pour soi*³" par lequel le groupe possède les moyens de travail et chaque ouvrier passe d'un poste à l'autre pour fabriquer un produit entier qu'il vend lui-même.

Williamson entre ensuite dans des considérations sur l'efficacité des différents modes. Nous ne les détaillerons pas ici⁴. En revanche, la démarche qu'il a suivie nous paraît particulièrement intéressante.

¹ prolongeant le travail qu'il a fait en 75 (op. cit.) sur deux modes de gouvernance pour montrer la supériorité de la firme capitaliste sur la firme autogérée.

² WILLIAMSON O. E. 80, op. cit. p. 14

³ littéralement : "*every man for himself*"

⁴ le lecteur pourra se reporter au texte qui est moyennement convainquant. Pour une critique motivée voir GABRIÉ H. : JACQUIER J-L 94, "La théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle", *Economica*, pp. 160-179.

Résumons-nous :

Dans son article de 1937, Coase en rupture avec la vision de firme comme une fonction de production se présentant comme une boîte noire, propose de **décrire la firme comme une alternative au marché** puisqu'elle constitue une autre forme d'organisation des transactions. En reprenant cette idée, Williamson et les institutionnalistes mettent en avant l'importance des formes organisationnelles et rapprochent ainsi l'économie des champs de la sociologie, de l'histoire de la gestion et de la théorie des organisations.

Le point-clé de la démonstration de Williamson est l'idée que les transactions dont l'issue est incertaine, qui sont fréquentes et qui demandent des investissements spécifiques **tendent à être réalisées à l'intérieur de hiérarchies**. Les échanges simples, occasionnels et ne demandant pas d'investissements spécifiques ont plus de chance d'être réalisés par le marché.

Finalement, Williamson tire profit de l'approche des coûts de transaction pour **étudier ce qui se passe à l'intérieur même des ateliers**. Il ne s'agit plus d'aborder le problème de l'organigramme global des départements de la firme, mais il s'intéresse au fonctionnement 'micro-économique' des ateliers.

La limite de l'approche par les 'modes de gouvernance' proposée par Coase qui repose sur la dichotomie marché *versus* hiérarchie éclate. **D'autres modes de gouvernance deviennent possibles**, qui sont un mélange de marché et de hiérarchie. Ceux-ci se prêtent à un classement sur un continuum allant d'un pôle (le marché) à l'autre (la hiérarchie).

Mais Williamson ne conduit pas son raisonnement à terme, par exemple lorsqu'il introduit l'idée de contrôle par les pairs dans son examen de la cogestion¹, il omet de préciser la logique de ce mode de gouvernance, qui ne relève à l'évidence **ni du marché ni de la hiérarchie**. C'est Powell qui va développer cette idée.

¹ WILLIAMSON O. E. 75, op. cit.

2.4. L'introduction du réseau par Powell

1. *Les limites de la vision dichotomique*

Pour Powell, la vision dichotomique de Williamson repose sur l'idée que les frontières des entreprises sont bien définies. Il conserve en effet le postulat selon lequel les firmes sont "*des îlots de coordination consciente dans un océan de relations marchandes*". Cette vision est battue en brèche par le comportement des firmes qui s'engagent dans des formes de collaboration mutuelle ne ressemblant pas plus à une intégration verticale qu'à une relation de marché.

Williamson tente de répondre à ce problème par l'hypothèse selon laquelle les formes d'organisation ne répondraient pas strictement au modèle du marché ou à celui de la hiérarchie, mais **seraient distribuées selon un continuum** : En partant du pôle du marché où les prix donnent toute l'information nécessaire, se trouvent des systèmes de sous-traitance et autre formes d'échange répétés ; En se déplaçant vers le pôle hiérarchique on trouve les accords de franchise, les 'joint ventures', les centres de profit et le management matriciel.

Dans un article² que nous que nous allons reprendre, **Powell s'oppose à cette vision** et soutient que la notion de forme hybride n'est pas satisfaisante, qu'elle est historiquement inexacte, trop statique et ne permet pas de prendre en compte de nombreuses formes d'échanges viables. Il élève en particulier trois objections :

- 1) La vision du continuum cache le rôle joué par la **réciprocité** qui est un mode de gouvernance alternatif.
- 2) Les marchés sont de plus **enchâssés**³ (*'embedded'*) dans leur environnement social et économique. Ils ne sont pas des institutions amORALES et autonomes, mais des constructions culturelles et sociales.
- 3) D'autres chercheurs invoquent **l'impossibilité de séparer les différentes formes d'échanges**¹. Par exemple, à travers le fait que les contrats peuvent

¹ ROBERTSON 30 "Control of industry" cité in COASE 37, op. Cit. p. 1

² POWELL W.W. 90, "Neither market nor hierarchy : network forms of organization", *Research in organizational behavior* vol 12, pp. 295-336

³ GRANOVETTER M. 94, "Les institutions économiques comme constructions sociale : un cadre d'analyse", in ORLEAN A., "Analyse économique des conventions", PUF

parfois être considérés comme des relations hiérarchiques² ou que la relation d'une firme avec ses avocats, consultants et sa banque peut se révéler beaucoup plus durable que la relation salariale qu'elle entretient avec ses cadres supérieurs comme le constate Golberg³.

Powell en arrive par là à poser deux questions : lorsque les caractéristiques des objets de la transaction sont difficilement mesurables, que les relations sont si durables et récurrentes, qu'il est difficile d'appréhender le fonctionnement du système en en considérant les parties séparément les unes des autres, peut-on toujours parler de relations marchandes ? Mais alors qu'il n'y a pas de propriété commune, ni de relation de subordination, ni de mise en commun des ressources peut-on parler de hiérarchie ?

2. *L'introduction du réseau*

Powell se fixe alors pour programme de chercher à identifier un ensemble de facteurs qui rendent possible de parler de **réseau** en considérant les formes d'échange se déroulant dans un cadre social dépendant à la fois de 'relations', d'intérêts communs et de la réputation. Pour lui, les modèles stylisés du marché, de la hiérarchie et du réseau ne sont pas des descriptions parfaites de la réalité, mais elles permettent de mieux comprendre la diversité des formes organisationnelles actuelles.

Voici les premiers éléments de description de ces trois formes de gouvernance qu'il propose :

- Dans le marché les biens échangés sont clairement spécifiés, la confiance n'entre pas en jeu et le respect des contrats est assuré par l'existence de sanctions légales. Par contre, **les échanges en réseau** entraînent des transactions non limitées qui se succèdent dans un contexte social plus large. Les sanctions sont d'ordre normatif plutôt que légal. Sur un marché, la valeur des biens échangés est en général plus importante

¹ pour Bradach et Eccles, les mécanismes de contrôle que sont l'autorité, le prix et la confiance sont indépendants et peuvent être combinés. Il proposent le terme de "forme plurielle" (*plural form*) pour les modes de gouvernance opérant ces modes distincts "pour la même fonction dans la même firme" cf. BRADACH J. L., ECCLES R. G. 89, "Price, authority and trust, from ideal types to plural forms", *Annual review of sociology*, 15, p. 112.

² STINCHCOMBE A. 85, "Contracts as hierarchical documents" in STINCHCOMBE A.; HEIMER C. "Organization Theory and project management", Norwegian university press, pp. 121-171.

³ GOLBERG V.P. 80, "Relational exchange : economics and complex contracts", *American Behavioral Scientist*, 23(3), pp. 337-352

que la relation elle-même et lorsque la nature de la relation est importante, celle-ci est souvent décrite comme un capital.

- Le **principe qui sous-tend l'échange** est la création de relations durables dans les réseaux, alors que dans le marché, il s'agit d'obtenir que l'échange présent soit le plus favorable possible. Les approches sont mutuellement incompatibles, un homme de marché paraît tâtilon et peu digne de confiance dans un réseau, alors qu'un homme de réseau semble naïf dans un marché. Dans une hiérarchie, la communication et les échanges sont considérés en fonction de leur impact sur l'avancement personnel. Les communications s'effectuent entre des parties qui ont un passé commun et elles en présentent des traits spécifiques. Dans un marché, il est clair qu'à la fin de l'échange, les parties sont libres. Cela n'est pas le cas dans les hiérarchies et les réseaux.
- Les marchés sont des **mécanismes de coordination** inconscients qui reposent sur la poursuite par les individus de leur intérêt propre. Point n'est besoin d'aller aussi loin que Polanyi qui affirme que les transactions de marché sont caractérisées "*par une attitude impliquant un antagonisme marqué entre les parties*"¹, mais "*un contrat ne relie les gens qu'à la marge de leur personnalité*"². Le marché est ouvert à tous, mais il ne crée pas de liens forts. Comme le suggérait Hayek "*les marchés sont le fruit de l'action des hommes, mais pas de leur dessein*"³.
- Les marchés permettent de saisir les occasions, d'avoir un large choix et sont très **flexibles**. Ils permettent une communication rapide et simple. Mais ils coordonnent sans intégrer.

La table⁴ suivante présente une synthèse des différences entre marché, hiérarchie et réseau.

¹ POLANYI K. 44, "La grande transformation", Gallimard 83

² WALTZER M. 83 "Sphere of justice", New York, Basic books, p 83 cité in POWELL W.W. 90, op. cit. p. 302

³ HAYEK (Von) F. A. 45, "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, (1945), 35, pp. 519-530 trad. "L'utilisation de l'information dans la société", *Revue française d'économie*, vol 1, 86, pp. 117-140

⁴ ce tableau, traduit et légèrement remanié est repris de POWELL W.W. 90, op. cit. p. 300

| | Formes de coordination | | |
|--|-------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| | Marché | Hiérarchie | Réseau |
| Base normative | Contrat - droits de propriété | Relation salariale | Complémentarité |
| Moyens de communication | Prix | Procédures | Relationnel |
| Méthode de résolution des conflits | Droit et justice | Supervision administrative | Réciprocité, réputation |
| Degré de flexibilité | Fort | Faible | Moyen |
| Degré d'engagement réciproque des parties | Faible | Moyen à fort | Moyen à fort |
| Ambiance | Précision, soupçon | Formelle, bureaucratique | Ouverte, bénéfice mutuel |
| Lien entre les acteurs | Indépendance | Dépendance | Interdépendance |

3. *Les traits distinctifs des formes de la hiérarchie, du marché et du réseau.*

Dans la hiérarchie, la "main visible du management" chère à Chandler supplante la "main invisible du marché" de Smith. Les individus opèrent à l'intérieur d'un régime de procédures administratives et d'emplois. Le management divise et répartit les tâches, il met en place un système d'autorité. Les tâches étant souvent spécialisées, les activités sont souvent fortement interdépendantes. La structure hiérarchique, matérialisée par des frontières entre départements, des mécanismes de contrôle et des procédures de prise de décision, est particulièrement adaptée à la production de masse. La force de la hiérarchie repose dans sa capacité à produire des biens en grande quantité, de qualité constante et à suivre l'utilisation de ses ressources¹. Cependant, lorsqu'elles sont confrontées à une demande fluctuante, et à des changements imprévus, les hiérarchies sont particulièrement vulnérables.

Selon Powell, les **réseaux sont plus flexibles**, les échanges ne s'y font ni à travers des transactions strictement délimitées, ni par des décisions administratives, mais par des individus engagés dans des actions réciproques, affinitaires et dont les bénéfices sont partagés. Les réseaux peuvent être complexes dans la mesure où ils ne fonctionnent ni sur le critère explicite du marché, ni selon celui de la hiérarchie. Les parties engagées dans une relation de réseau diffèrent leur droit de rechercher leur propre intérêt au détriment de

celui des autres. L'allocation des ressources se fait non en fonction des individus, mais selon les relations qu'ils entretiennent. Il en résulte une "*orientation mutuelle*", définie comme "*ce que chaque partie attend de l'autre par rapport à la connaissance d'elle-même qu'elle attend de sa part*". Enfin, la multiplicité des liens créés - amitié, réputation, altruisme, interdépendance - devient partie intégrante de la relation.

On le voit, l'article de Powell est particulièrement riche. Du point de vue disciplinaire, s'il revendique une filiation économique par Coase et Williamson, et s'il fait référence à des approches mathématiques (Arrow, White) il n'hésite pas à faire appel à d'autres sources : en théorie des organisations (Perrow), en stratégie (Jarillo, Porter) en sociologie (Mauss), en histoire (Braudel, Chandler). Cette largeur reflète l'éventail des milieux dans lesquels il a présenté son travail³ mais aussi la pertinence de la prise en compte des résultats de différentes disciplines.

Sa vision présente toutefois quelques limites à nos yeux. Nous allons nous attacher à les éclaircir en montrant comment nous allons formuler notre propre problématique.

3. Quelle est l'approche que nous allons mettre en œuvre ?

Tout au long de notre revue de la littérature économique, nous avons montré comment, à partir de l'intuition de Coase qui remet en question la nature de la firme, mais aussi celle du marché, les économistes ont été progressivement contraints à prendre en compte **l'organisation interne de l'entreprise**. Donnant naissance à "*l'approche institutionnelle*", mais aussi à une série de "*nouvelles théories de l'entreprise*" et à "*l'économie des organisations*". Nous avons fondé notre revue de littérature sur ces approches économiquesⁱⁱ, car ce sont elles qui nous ont conduit à reformuler notre question de recherche. De "Peut-on comprendre l'organisation en salle des marchés ?", nous sommes passés à "Peut-on comprendre l'organisation en salle des marchés à partir des formes que

¹ DIMAGGIO P. J ; POWELL W.W. 83, "The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review* ; vol 48, pp. 147-160

² POWELL W.W. 90, op. cit. p. 303

³ Powell a ainsi présenté ses travaux à la "Sloan School of Management" du MIT, dans l'atelier de "relations industrielles", à l'atelier "droit économie et organisation" de Yale et à "l'American Sociological Association"

sont le marché, le réseau et la hiérarchie ?". Nous avons suivi en cela la démonstration de Powell.

L'intérêt de cette approche à partir des trois 'modes de gouvernance' que constituent la hiérarchie, le marché et le réseau est d'enrichir les approches de l'économie des transactions par la prise en compte d'un type de relation supplémentaire qui peut être défini comme une relation informelle entre agents. Ces relations informelles (de voisinage, de clan, de cercles d'habitues..) se distinguent des relations de transaction commerciales ou de hiérarchie car elles ne supposent pas d'arrangement codifié entre les deux parties (relations dont le non-respect serait sanctionnable par une autorité extérieure), mais qu'elles reposent sur un ensemble de pratiques communes, d'habitudes, des règles implicites, de routines.

En revanche, une série de raisons nous conduisent à **émettre des réserves** et à apporter des précisions à propos de la problématique de Powell. Elles portent sur l'acception du terme "organisation" et ses conséquences, sur les relations inévitables entre formes d'organisation et enfin sur la nécessité de les définir à l'intérieur d'une épistémologie cohérente.

- Powell utilise encore le terme "organisation" comme synonyme de celui de "hiérarchie" (que nous choisirons de définir comme "appareil"). Cette pratique est commune chez les économistes, mais elle nous paraît incorrecte dans la mesure où elle induit en erreur : pour Powell les organisations sont des firmes et donc des hiérarchies, tandis que le marché et le réseau sont des "formes d'organisation". Nous avons donc choisi de réserver une fois pour toutes le terme d'organisation à l'acception que lui donne **l'approche intégrationniste**. L'organisation est un principe qui englobe marché, appareil et réseau.
- Powell, s'il élargit le face-à-face marché / hiérarchie, persiste dans la vision dichotomique de Williamson, contre laquelle il argumente pourtant. En étendant le continuum hiérarchie / marché à un triangle marché / hiérarchie / réseau, il accepte certes l'idée de formes mixtes, mais ne la développe pas. Notre avis est qu'il faut se donner les moyens d'imaginer la **cohabitation de ces trois formes selon des**

¹ nous reprenons le titre de trois ouvrages de synthèse récents, cf. bibliographie.

modalités plus complexes que le continuum¹. Powell remarque d'ailleurs lui-même que "*Bob Eccles et Mark Granovetter (...insistent sur le fait) que toutes les formes d'échange contiennent des éléments de réseau, de marché et de hiérarchie. Je devrais les écouter puisqu'ils sont plus sagaces ("smarter") que moi. Cependant j'espère montrer qu'il est utile de définir le réseau comme une structure de gouvernance identifiable empiriquement*"². Si nous nous rallions à la deuxième partie de sa proposition, nous tenterons de progresser dans la réponse à la première. Il nous faut pour cela formuler une problématique adaptée.

- ...C'est pourquoi nous nous attacherons à **redéfinir les formes d'organisation** que sont le marché, le réseau et la hiérarchie à l'intérieur d'une épistémologie cohérente, quitte à réduire leur richesse. Il n'est en effet pas possible de mettre en relation des modèles relevant de paradigmes différents. Les concepts de réseau, marché et appareil étant très polysémiques, nous tenterons de les définir et de réduire par là même cette polysémie. Par exemple, notre définition du marché ne cherchera pas à englober tout ce qu'est un marché, mais seulement à en cerner un idéaltype³ appelé à constituer une base de travail. À cet effet, nous mettrons en œuvre l'approche système.

De ces trois remarques la première sera explicitée dès les lignes qui suivent, quant aux deux dernières, elles seront traitées dans notre chapitre "problématique". Auparavant, nous nous attacherons à explorer les notions de réseau, d'appareil et de marché, de façon à pouvoir les redéfinir.

3.1. L'approche intégrationniste

L'approche que nous adoptons peut donc être définie comme 'intégrationniste' par opposition à l'**approche complémentariste**, inaugurée par Coase. Celui-ci circonscrit le concept d'organisation comme complémentaire par rapport au marché. L'organisation se caractérise par ses frontières, un objectif partagé par ses membres et un mode de coordination formalisé par une structure et des règles de fonctionnement. Par opposition,

¹ Bradach et Eccles parlent eux de la cohabitation de différents modes de relation, mais sans spécifier les modalités de leur mélange BRADACH J. L., ECCLES R. G. 89, "Price, authority and trust, from ideal types to plural forms", *Annual review of sociology*, 15, p. 112.

² POWELL W.W. 90, op. cit. p. 330, note n° 9

³ le concept d'idéaltype sera décrit et abordé en détail dans le chapitre "problématique".

le marché est "*un assemblage de personnes qui veulent procéder à un échange de propriété*". Une organisation constitue alors une procédure de coordination spécifique qui se développe aux dépens du marché.

Par opposition, **l'approche intégrationniste** adopte un point de vue global : l'organisation désigne *l'architecture* d'un système, sans préjuger de sa structure. C'est par exemple la position de Max Weber dans la "Théorie des organisations économiques et sociales". Le marché est alors une forme d'organisation parmi d'autres, caractérisée par un certain mode de coordination. À ces deux formes², on peut ajouter une troisième que nous nommerons réseau comme le propose Powell.

La terminologie que nous nous proposons d'adopter nomme donc "organisation" *tout système de coordination*¹ : **le concept d'organisation englobe donc ceux de marché, d'appareil et de réseau.**

3.2. Pourquoi 'appareil' plutôt que hiérarchie ?

Nous n'employons donc pas le terme d'organisation dans la même acception que le font les économistes, lui préférant celui d'appareil. **Pourquoi avons nous choisi de nommer ainsi cette forme d'organisation ?** Le vocable en usage chez les économistes est en effet celui de 'hiérarchie'. Si nous changeons de cette manière une partie de la terminologie pourquoi ne pas le faire également pour "marché" et "réseau" ?

Pour ce qui est du réseau et du marché, la question du nom à attribuer ne porte pas vraiment à débat dans la mesure où ces termes ont peu de concurrents dans leur champ sémantique. Il en est tout autrement pour l'appareil. D'une discipline à l'autre, les termes sont différents : ce que les sociologues appellent bureaucratie est nommé par les économistes firme ou hiérarchie. Un philosophe qualifierait probablement ce type d'organisation d'artefact. Les nuances d'une discipline à l'autre sont subtiles

¹ COASE R. 37, op. cit.

² dans l'exploration de la littérature que nous entreprenons, nous ne tentons pas de définir plus avant ce qu'est "une forme d'organisation". Ce peut être aussi bien une logique, une métaphore, un idéaltype, un modèle... (cf. par exemple : COMBES M., "Quatre représentations d'une situation sociale complexe : Modèles, Idéaltypes, Métaphores et Formes", *Document interne du CERSO*, n°3-95, Dauphine, à paraître dans la Revue Internationale de Systémique).

Par contre, lorsque nous problématiserons réseau, appareil et marché, nous nous attacherons à préciser ce qu'est un idéaltype, puisque c'est ce concept que nous choisirons pour les exprimer.

- **L'artefact** est un "*phénomène d'origine humaine, artificiel*²" (du latin '*artis factum*' fait de l'art). On insiste donc uniquement sur l'artificialité de l'organisation, sans spécifier du tout les modalités de son fonctionnement. Nous éliminerons cette options puisqu'elle nous parait trop abstraite et générale.
- Pour '**bureaucratie**' "*la charge émotionnelle contenue dans l'acception vulgaire du terme n'a jamais pu être éliminée du débat intellectuel, qui en reste profondément affecté*³". Nous éliminerons donc cette possibilité⁴.
- La notion de **hiérarchie** met en valeur l'asymétrie des relations ("*organisation sociale dans laquelle chacun se trouve dans une série ascendante de pouvoir ou de situations*⁵"). Le concept de hiérarchie met donc uniquement l'accent sur l'autorité. Nous souhaitons au contraire prendre également en compte l'importance des règles dans l'organisation, ce que permet très bien le terme d'appareil.

De plus dans la mesure où la hiérarchie est un élément de définition de ce concept, on ne pouvait le nommer "hiérarchie" sans tautologie. "Appareil" nous semble donc assez évocateur, tout en restant suffisamment ouvert pour accepter une redéfinition plus ajustée à nos besoins.

Enfin, dans la mesure où non avons opté pour l'approche système, nous avons choisi de reprendre la terminologie de certains de ses partisans comme Morin⁶ et Lemieux⁷, qui s'inspire lui-même de Thom¹.

4. Conclusion

Nos préalables étant posés, nous pouvons désormais nous attacher à explorer les idéaltypes de l'appareil, du réseau et du marché. Comme nous l'avons affirmé ci-avant, le

¹ nous reviendrons plus précisément sur ce que nous appelons "organisation" en entrée de notre problématique.

² définition extraite du "Petit Robert" édition de 1993.

³ CROZIER M. 89 "Bureaucratie" in *Encyclopedia Universalis* vol 4, Corpus p. 662

⁴ ajoutons que nous ne nous serions pas 'senti le coeur' d'expliquer aux traders que nous comparions la salle des marchés à une bureaucratie !

⁵ définition extraite du "Petit Robert" édition de 1993.

⁶ MORIN E. 77, "La méthode"; tome 1 "La nature de la nature", éd. du Seuil, p. 239

⁷ LEMIEUX V. 82, "Réseaux et appareils", Québec Edisem, Paris Maloine

concept d'idéaltype lui-même sera clarifié dans notre problématique. Il nous faut toutefois préciser ce que nous cherchons à établir : il ne s'agit pas pour nous d'identifier des formes d'organisation ayant existé, ni de proposer de représenter toute la réalité, mais de construire les outils conceptuels permettant de conduire notre observation. Enfin, notre exploration des idéaltypes ne se fera pas uniquement en considérant isolément marché, appareil et réseau, mais en mettant en évidence leur interrelations.

Notes :

ⁱ Au sujet des différentes approches en sciences humaines, il nous faut citer LEVY-GARBOUA (in *revue économique*, 39(1), janvier 88, pp. 289-290) :

Les sciences sociales ont ceci d'unique qu'un homme, le chercheur, observe d'autres hommes. Il en résulte une possibilité de perception sensorielle, immédiate des comportements et des actions qui n'a pas d'équivalent dans les autres sciences. Les chercheurs en sciences sociales ont donc le choix entre une perception sensorielle de la réalité et la perception rationnelle commune à toutes les sciences, qui se donne pour objet des concepts dépouillés et dépourvus d'ambiguïté et qui construit avec eux des représentations (...) de la réalité. (...)

Le sociologue se donne pour tâche de décrire la réalité alors que l'économiste veut la reconstruire comme un cristal pur où l'ordre serait entièrement détaché du bruit. (...) il a tendance à considérer, (...) que tout ce qui échappe à sa grille de lecture rationnelle comme un bruit ou un résidu sans signification (...)

Le sociologue a été formé à éprouver des sensations (...) il a développé un sixième sens qui va lui permettre d'observer la totalité du réel (...) Il a atteint son but le jour où il est enfin capable (...) de résumer une réalité pleine de nuances par des typologies de mots et de concepts assez simples pour être mémorisés et assez denses pour être immédiatement reconnus comme essentiels.

L'économiste a été formé à ne plus rien éprouver du tout ou plutôt à ne rien laisser paraître des sentiments qu'il éprouve. (...) il y parvient d'autant mieux qu'il raisonne sur des présentations stylisées et des représentations abstraites.

On aura compris que la démarche du sociologue est synthétique et que celle de l'économiste est analytique.

Notre question de recherche "les salles peuvent-elles être appréhendées à partir des formes d'organisation que sont le réseau, l'appareil et le marché" s'appuie sur le travail des

¹ THOM R. 74, "Modèles mathématiques de la morphogenèse", Paris, union générale d'éditions

économistes dans la mesure où la rigueur de leur démonstration permet d'établir sa pertinence. Par contre, il nous semble nécessaire pour aller de l'avant dans notre problématique d'adopter une approche plus synthétique. C'est un raisonnement de ce type que nous suivons en choisissant de définir nos idéaltypes en tant que formes cohérentes plutôt qu'à partir d'une approche analytique.

ⁱⁱ Parmi les approches économiques, l'approche suivie par les tenants de la théorie de l'agence pourrait paraître pertinente. N'est-on pas en présence dans les salles des marchés d'une situation s'apparentant de très près à une relation "principal – agent" ? Les notions d'incitation et plus globalement de coût d'agence ne paraissent-elles pas profondément pertinentes ? Le trader est le type même de l'agent puisque sa parole engage son institution. Son travail qui consiste à gagner de l'argent pour la firme en échange d'une partie des profits dans un cadre où il est très difficile de le contrôler semble se prêter parfaitement à une analyse en termes de relation d'agence.

Pourtant notre thèse a vocation à comprendre le fonctionnement des salles des marchés considérées en tant que forme d'organisation. Or, pour la théorie de l'agence, **la firme n'existe pas, elle est une fiction**, "un noeud de contrats", "*une fiction légale qui sert de noyau à un ensemble de relations contractuelles entre individus*" (JENSEN M.C. ; MECKLING W.H. 76). Il n'existe que des individus propriétaires de facteurs qui entrent dans des rapports contractuels, la firme n'a pas d'existence véritable. "*La firme et le marché sont des formes concurrentes de marché*". L'opposition entre firme et marché devient d'ailleurs "*une dichotomie erronée*" (BARZEL 89 : 52). Cette hypothèse n'est donc pas compatible avec la problématique que nous nous sommes donnée : pour nous l'organisation ne dépend pas uniquement des droits de propriété sur lesquels elle est fondée. Ses modes de fonctionnement internes ne peuvent être négligés. Ils doivent au contraire être placés au centre de la réflexion.

5. Bibliographie

- AXELROD R. 84, "Donnant donnant, théorie du comportement coopératif", éditions Odile Jacob 92
- BARZEL 89 "Economic analysis of property rights", Cambridge university press
- BRADACH J. L., ECCLES R. G. 89, "Price, authority and trust, from ideal types to plural forms", *Annual review of sociology*, 15, p 97-118
- CHANDLER A.D. 62, "Strategy and structure. Chapters in the History of the industrial enterprise", Massachusetts Institute of Technology, trad. SCHAUFELBERGER Ph. "Stratégie et structures de l'entreprise", éd. d'Organisation, 89.
- CHANDLER A.D. 77, "The visible hand, the managerial revolution in american business", The Bellknap press of Harvard university press, trad. "La main visible des managers", economica 88
- COASE R. 1937, "The nature of the firm", traduction française - *Revue française d'économie*, vol II, n° 1, 88
- COMBES M. 97, "Quatre représentations d'une situation sociale complexe : Modèles, Idéaltypes, Métaphores et Formes", *Revue Internationale de Systémique*, Vol 11, n° 3, pp. 267-283.
- CORIAT B. ; WEINSTEIN O. 95, "Les nouvelles théories de l'entreprise", Livre de poche
- DIMAGGIO P. J ; POWELL W.W. 83, "The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review* ; vol 48, pp. 147-160
- FAVEREAU. O. 89, "Organisation et marché", *Revue Française d'économie*, vol 4, n°1, hiver
- GABRIÉ H. ; JACQUIER J-L 94, "La théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle", *Economica*
- HAYEK (Von) F. A. 45, "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, (1945), 35, pp. 519-530 trad "L'utilisation de l'information dans la société", *Revue française d'économie*, vol 1, 86, pp. 117-140
- JARILLO J C 88, "On strategic networks" *Strategic Management Journal*, vol 9, 31-34
- JENSEN M.C. MECKLING W.H. 76 "Theory of the firm : Managerial behavior, Agency cost and Ownership structure", *Journal of financial economics*, 3 (4).
- MARCH J. C. ; SIMON H. A. 1958, "Les organisations", Dunod 74
- MENARD C. 90, "L'économie des organisations", éd. la découverte, 2^{ème} éd 93
- PORTER M. 86, "L'avantage compétitif", Interéditions
- POWELL W.W. 90, "Neither market nor hierarchy : network forms of organization", *Research in organizational behavior* vol 12, pp 295-336
- SMITH A., 1776, "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations", Cannan éd. 76
- VALADE B. 89 " WALRAS (Léon)" in *Encyclopaedia Universalis*, Corpus n°23 pp. 810-812
- WHITE H. C. 81, "Where do markets come from ?", *American Journal of Sociology*, 87, pp 517-47
- WILLIAMSON O.E. 75, "Market and hierarchies ; analysis and antitrust implications", The free press, Mac Millan, New-York

WILLIAMSON O.E. 80, "The organization of work. A comparative institutional assesment", *Journal of economic behavior and organizations* vol 1, march, pp. 5-38

WILLIAMSON O.E. 93, "Transaction cost economic and organization theory", *Industrial and corporate change* 2, 107-156

Chapitre 3 : Appareil, réseau et marché dans la littérature

*Appareil, marché et réseau permettent donc d'établir un référentiel de représentation des organisations. Il nous reste toutefois à préciser ce que nous entendons par ces trois concepts dont la **polysémie** est la qualité la mieux partagée.*

*Comment y parvenir ? Ces formes d'organisation, explorées de manière privilégiée par les trois disciplines que sont la gestion, l'économie et la sociologie sont en effet définies à l'intérieur de paradigmes différents. Nous nous attacherons donc à isoler les éléments qui permettent de les définir en tant que **structures sociales concrètes**.*

Nous ne chercherons pas à procéder à une revue de littérature exhaustive, mais d'abord à découvrir les traits de ces trois formes qui nous permettront de les constituer ultérieurement en tant qu'idéaltypes. Le travail de Weber sur la bureaucratie, qui ouvrira cette réflexion, sera également mis à contribution dans l'exploration des autres formes : la 'communauté de marché' et l'organisation collégiale.

- La vision de l'organisation en tant que construction maîtrisée et rationnelle sera notre point de départ. En effet, la nature archétypique de **l'appareil** en fait la "pierre de touche" de toute réflexion sur l'organisation. Nous aurons pour cela recours aux 'pères fondateurs' de l'organisation industrielle-rationnelle que sont Taylor et Fayol, mais également à ceux qui l'ont contestée comme Crozier et les tenants de l'école socio-technique.*
- La construction du **marché** partira des fondateurs de l'économie classique que sont Smith, Walras et Arrow, pour ensuite relativiser ce modèle du 'marché parfait'. Les marchés réels montrent en effet une grande variété de visages. Nous tenterons donc de tracer à grand traits l'image du marché tel que l'on peut le rencontrer à partir de travaux sociologiques.*
- La fortune du concept de **réseau** est plus récente nous décrirons comment il s'est dégagé de son acception textile pour s'enrichir de la notion de circulation et donner naissance aux idées grandioses des saint-simoniens. De nombreux auteurs proposent de comprendre le réseau en comparaison avec l'appareil : c'est à cela que nous nous attacherons pour mettre en évidence ses particularités.*

En conclusion, nous aborderons le problème des relations entre formes d'organisation telles que les envisagent Mintzberg et les économistes de la grandeur.

1. Genèse de l'appareil : le mécanisme

- 1.1. L'invention de l'appareil
 1. Weber et la bureaucratie
 2. Le modèle rationalisateur de Taylor
 3. Fayol et "l'administration"
 4. Les théoriciens de la départementalisation
- 1.2. Les dysfonctionnements des appareils : la critique interne
 1. théorie des dysfonctionnements.
 2. Le "système bureaucratique"
- 1.3. L'approche systémique
 1. La critique externe de l'appareil
 2. La confirmation de la pertinence de l'approche rationnelle
 3. Une relativisation de l'appareil

2. Genèse du marché

- 2.1. Le marché des économistes
- 2.2. Historique des marchés concrets
- 2.3. La 'communauté de marché' de Weber
 1. La compétition
 2. L'échange
- 2.4. Quatre points-clés du marché en tant que structure sociale
 1. L'échange explicite comme lien social
 2. L'expression de quantités permet les échanges et le contrôle
 3. La concurrence et les frontières du marché
 4. Autonomie et règles globales

3. Genèse de l'idéaltype du réseau

- 3.1. Du filet ou réseau
 1. Une origine topologique
 2. La pensée saint-simonienne
 3. La science des réseaux au XXème siècle
 4. Réseau et information
 5. Réseau et connectivité
 6. L'analyse structurale : le réseau comme paradigme d'analyse
- 3.2. Le réseau en tant que structure sociale
 1. L'organisation collégiale selon Weber
 2. Le réseau en sociologie des organisations
 3. Le réseau selon Powell
- 3.3. L'alternative réseau - l'appareil
 1. La comparaison réseau - appareil en sciences physiques
 2. Lemieux : la comparaison de l'appareil et du réseau en tant que structure sociale
 3. Aoki : Firme J et firme A
 4. Organisations mécaniques et organiques

4. Conclusion

1. Les économies de la grandeur
2. Les configurations structurelles de Mintzberg
3. Les relations entre mondes ou configurations structurelles

5. Bibliographie

1. appareil
2. Marché
3. Réseau

1. Genèse de l'appareil : le mécanisme

Les "organiseurs" ont en commun de vouloir trouver la répartition la plus judicieuse des organes de l'entreprise. Pour cela, ils classent les activités qui s'y déroulent, les regroupent selon des principes rationnels et font en sorte qu'elles entrent en relation autant qu'il est nécessaire. C'est cette conception rationnelle de l'organisation qui constituera notre point de départ.

Nous tenterons de montrer comment, à partir du substrat de la philosophie mécaniste, la logique cartésienne conduit à penser l'organisation comme une bureaucratie. À ce titre, les travaux de Weber sont fondateurs. Nous reviendrons également sur deux autres auteurs qui ont marqué la théorie des organisations, cette fois-ci à travers leur pratique. Il s'agit d'abord de Taylor, dont la démarche pragmatique appliquée à l'étude des tâches est à la source du courant du "*scientific management*" a connu un succès considérable. Ensuite, en quittant le point de vue de l'ingénieur pour adopter celui de l'administrateur, nous ferons référence à la pensée de Fayol.

Nous achèverons cette étude diachronique en exposant comment l'étude de l'appareil est paradoxalement éclairée par la critique¹ des "cercles vicieux bureaucratiques" et par le courant systémique. Ce dernier, en établissant de manière irréfutable l'importance de l'environnement et la nécessité de l'autonomie des composantes de l'organisation remet en question la pertinence de l'appareil en en faisant une forme possible parmi d'autres. L'organisation mécaniste se révèle en effet inadaptée aux environnements complexes et changeants.

1.1. L'invention de l'appareil

Les sources de la science classique et la "*réforme fondamentale de l'entendement*"² qu'elle implique remontent aux origines mêmes de la philosophie. C'est à Leucippe et à ses

¹ Autrement dit, nous affirmons que l'examen des effets pervers de l'appareil constitue une étape nécessaire de sa construction !

² BEAUDE J. 89 "Mécanisme" in *Encyclopaedia Universalis* vol 14, Corpus pp. 781-783

disciples, au V^{ème} siècle avant Jésus-Christ que l'on pourrait attribuer les fondements de la pensée mécaniste. C'est comme un ensemble de particules indivisibles en mouvement que les mécanistes appréhendent le monde. Dès lors, la connaissance des lois présidant aux mouvements de ces atomes permet d'expliquer l'univers. Le cartésianisme¹ et l'œuvre de Newton s'inscrivent dans la filiation de cette idée d'une "machine céleste".

Ces idées ont exercé une profonde influence dans **la conception des organisations sociales**. March et Simon proposent de faire remonter les origines de la réflexion sur la répartition des fonctions dans les organisations à Aristote², au IV^{ème} siècle avant Jésus-Christ. Toutes ces contributions connaîtront à la fois leur continuation logique et leur apogée lors de l'avènement d'une science de l'organisation rationnelle, notamment sur la base des travaux de Weber qui soutient que "*l'existence sociale toute entière, sous ses aspects politiques, techniques, économiques, dépend inévitablement, totalement d'une organisation de bureaucrates spécialisés et compétents*"³

1. Weber et la bureaucratie

Pour de nombreux auteurs, ce texte de Max Weber marque les débuts de la science des organisations. Cependant, la volonté de mettre en œuvre des organisations mécanistes n'est aucunement une nouveauté, on ne pourrait en effet soutenir que celles-ci soient pour la première fois apparues au début du XX^{ème} siècle. L'histoire a déjà donné naissance à de nombreux appareils : appareils militaires (avec l'armée de Frédéric le Grand de Prusse au XVIII^{ème}) ou appareils d'états (en Chine, à Rome, à Babylone). Pourtant c'est vers les années 1900 que se développent simultanément la réflexion théorique sur les principes devant présider à l'édification des organisations et leur mise en œuvre à une grande échelle.

C'est à partir d'une interrogation sur les causes de la réussite du monde occidental que Weber distingue un changement à œuvre dans les sociétés. S'il s'agit de l'émergence d'une nouvelle forme de pensée - la rationalité -, celle-ci se concrétise à travers le sens qu'elle donne à l'action. **À la légitimité rationnelle répond donc une forme d'organisation : la**

¹ DESCARTES R. 1630, "Discours de la méthode"

² cf. MARCH J.G. ; SIMON H.A. 58, "Les organisations", Dunod 74, p. 21

³ WEBER M 1922, "Économie et société", plon 1971

bureaucratie. L'autorité s'y impose "*en vertu de la légalité, en vertu de la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondée sur des règles établies rationnellement*"¹.

Si l'organisation bureaucratique est rationnelle, c'est dans la mesure où elle est expressément conçue pour atteindre certaines fins, telle une machine dont toutes les parties concourent à la satisfaction d'une finalité unique. Weber recourt d'ailleurs à la métaphore mécaniste en comparant la bureaucratie à une "machine moderne", par opposition aux organisations d'inspiration charismatique ou traditionnelle. De ce fait, elle conjugue de multiples qualités : précision, vitesse, clarté, continuité de fonctionnement, discrétion, efficacité.

Elle est d'essence légale puisque l'autorité est exercée à travers un système de **règles** et de prescriptions attribuées à chaque poste. Les fonctionnaires voient leur rôle et leur autorité circonscrits par ces règles. La conduite à tenir face à tout événement est prescrite ex-ante, depuis les procédures à suivre jusqu'à la transmission à l'échelon hiérarchique supérieur des problèmes imprévus. La mise en œuvre de documents écrits et de données quantifiées joue un rôle important : pour être traitée rationnellement, il est préférable que l'information soit formalisée.

Les moyens utilisés sont ceux qui permettent au mieux d'atteindre les buts définis, à l'exclusion d'autres considérations, en particulier de la personnalité des individus impliqués. De ce fait, la séparation entre les considérations individuelles et celles liées au travail est totale. Les postes sont attribués uniquement en fonction des qualifications techniques nécessaires.

À la même époque que Max Weber, mais dans un registre totalement pragmatique, Frederic Winslow Taylor pose les principes de l'efficacité des organisations industrielles. Si la pensée de Taylor n'a pas la dimension théorique de celle de Weber, elle bouleversera profondément l'industrie.

¹ WEBER M. 1921, "Le savant et le politique", Plon 1963, p 102

2. *Le modèle rationalisateur de Taylor*

Bien que venant d'horizons totalement différents Taylor et Weber se rejoignent dans leur volonté de développement des entreprises industrielles par la rationalisation. Œuvre de Taylor se marque en effet par l'introduction d'un modèle rationalisateur dans le travail des ouvriers, le "scientific management". Cette science est constituée par le regroupement "*de la grande masse de connaissances qui se trouvait dans la tête des ouvriers (...) leur enregistrement, leur classement et la transformation de ces connaissances en lois scientifiques*¹". On est en présence d'une démarche, qui en rejetant le conflit par la recherche du "*one best way*" cherche à ériger la direction des ateliers à l'état de science. Le rêve des saint-simoniens, "remplacer le gouvernement des hommes par l'administration des choses²" doit ainsi se réaliser et permettre d'éradiquer toutes les sources de conflits, l'optimum étant par définition unique et non discutable.

Les cinq "*principes élémentaires*" de Taylor peuvent être résumés ainsi :

1. **Séparer exécution et réflexion** en transférant aux experts toute la responsabilité de planification et de conception du travail, ne laissant au travailleur que l'exécution,
2. Mettre en œuvre des **méthodes scientifiques** pour fixer le *modus operandi* idéal. Prescrire la manière de faire exacte à laquelle l'ouvrier devra se conformer pour l'accomplissement de son travail,
3. Avoir recours à un **individu adapté** à la tâche à accomplir,
4. Former l'ouvrier de manière à ce qu'il soit exactement **qualifié**,
5. **Surveiller** la performance du travailleur pour s'assurer qu'il suit précisément ses consignes.

Taylor ne donne toutefois pas de principes devant guider la conception des structures de l'entreprise, il ne s'intéresse qu'à la division du travail manufacturier, reprenant en cela la réflexion d'Adam Smith³. Ses travaux se décrivent comme générateurs de méthodes d'organisation efficaces du travail routinier et ne fournissent aucune théorie du

¹ TAYLOR F W 1911, "Principles of scientific management", trad. "La direction scientifique des entreprises", Dunod 57

² LABROUSSE E. 89, "Saint-Simon et saint-simonisme" in *Encyclopaedia Universalis* vol 20, Corpus pp. 515-517

³ qui reprend pour l'illustrer un exemple, celui de la manufacture d'épingles (SMITH Adam, 1776, "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations", Cannan éd. 1976)

comportement humain au delà de celui de la motivation par l'argent. Ces problèmes d'ordre plus "managérial" commenceront à être abordés par Fayol et à sa suite par les théoriciens de la départementalisation.

3. *Fayol et "l'administration"*

Toujours durant les années 1900, Henri Fayol propose une série de principes¹ pour la bonne administration des entreprises. De même que Taylor, Fayol recherche la rationalisation, mais en se situant, non du point de vue de l'ingénieur, mais de celui du directeur. À l'image de Taylor, il énumère des *principes*. Ceux-ci sont pour la plupart² d'inspiration mécaniste : citons l'autorité, la discipline, l'unité de direction pour chaque ensemble d'opérations ayant le même but, la subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général, l'ordre, la stabilité du personnel...

Fayol reprend certes certaines des prescriptions de Taylor notamment celle de la division du travail "*permettant de produire plus avec le même effort*", mais il est conduit à s'opposer à lui sur certains points. Par exemple en imposant la primauté absolue de "*l'unité de commande*", il se démarque vigoureusement de Taylor qui prône la direction du travail par le 'fonctionnel' le plus expert dans chaque domaine technique concerné.

Lorsque Fayol parle de structures il s'agit uniquement des relations officielles et prescrites entre membres de l'organisation. Donnons à ce titre, un exemple de la "structure idéale" de l'organigramme d'une entreprise selon Fayol : elle repose sur deux règles :

1. Chaque contremaître dirige le travail de 12 ouvriers
2. Toute personne de rang supérieur à celui de contremaître dirige quatre subordonnés.

On peut ainsi calculer facilement le nombre d'échelons hiérarchiques nécessaire. Une usine de 213 salariés devrait adopter l'organigramme à quatre niveaux suivant : 1 directeur, 4 cadres, 16 contremaîtres, 192 ouvriers.

¹ FAYOL H.G. 1916, "Administration industrielle et générale", Gauthier-Villars, 1981, chapitre 4, in PUGH D.S. 71, "Writers on organizations", Penguin, 3th éd. 90.

² Fayol n'est ni théoricien, ni ingénieur. De ce fait, son approche essentiellement pragmatique n'est pas théoriquement 'pure'. Il introduit dans ses principes de management des idées "allogènes" à la bureaucratie classique, comme l'initiative... à la réserve près qu'elle reste une solution "de dernier ressort".

4. *Les théoriciens de la départementalisation*

La théorie de la départementalisation est le dernier courant à se réclamer de l'approche rationnelle. Ses tenants reprennent la question de la conception optimale des structures formelles de l'entreprise de manière beaucoup plus sophistiquée que ne le fait Fayol. Les théoriciens de la départementalisation, comme Luther Gulick¹ choisissent en effet d'optimiser les structures de l'entreprise grâce à un véritable arsenal mathématique.

On est en cela au cœur même de la démarche rationnelle, puisque l'on vise à appréhender simultanément toutes les variables et les contraintes pour concevoir la meilleure organisation possible. Pour Gulick, ce problème, dit "de l'attribution optimale" est justifiable d'un traitement par la recherche opérationnelle. Le problème l'on tente de traiter va bien au-delà de celui de la division du travail dans l'atelier, puisqu'il est élargi à l'entreprise toute entière. On pourrait l'énoncer ainsi : "Étant donné un objectif général, comment 1) identifier les tâches élémentaires nécessaires à son accomplissement (production, services, supervision...) 2) regrouper ces postes en unités ?"

De la sorte, on résout à la fois la question de la répartition adaptée des tâches et celle de la coordination : Puisque l'ensemble complet des activités à accomplir est spécifié et que celles-ci sont parfaitement réparties, le problème de coordination des composantes de l'organisation est totalement résolu.

On le voit, ces modèles "d'optimisation de l'organisation" représentent l'accomplissement de la vision wébérienne. Parmi les travaux des économistes contemporains qui peuvent se rattacher à la tradition de la départementalisation, Radner² reprend et développe ce problème d'optimisation de la structure de l'entreprise. Cependant, il ne s'agit plus de répartir le travail, mais de traiter l'information : la raison première qui pousse à la départementalisation n'est plus la division du travail, mais la rationalité limitée. Enfin, dans un deuxième temps, les variables prises en compte s'élargissent, au-delà de celles liées à la rationalité limitée³, aux incitations.

¹ GULICK L et URWICK éd. 1937, "Papers on the science of administration", New York

² RADNER R. 92, "Hierarchy : the economic of managing", *Journal of Economic literature*, sept 92, pp. 1382-1415

³ prise de décision et traitement de l'information, communication entre membres de l'organisation..

1.2. Les dysfonctionnements des appareils : la critique interne

L'impact du paradigme mécaniste et de l'organisation bureaucratique qui lui est associée reste donc considérable. Mais qu'en est-il de leurs limites ? Il est aujourd'hui trivial de constater que le terme de "bureaucratie" n'est plus synonyme d'efficacité, bien au contraire. On pourrait d'ailleurs être surpris qu'historiquement la critique de la bureaucratie ne soit pas apparue plus tôt. La raison en est simple et probablement liée à son double statut de modèle d'organisation et de système de valeurs. En effet, tout le XIX^{ème} siècle est marqué par l'idée d'un stade nouveau et positif de développement de l'humanité. De ce fait, les penseurs du début du siècle *"ont partagé une admiration naïve pour l'infaillibilité de la machine bureaucratique"*¹.

Ce n'est qu'à dater du krach de 1929 que de nouvelles théories donneront naissance à une critique sévère de la bureaucratie. Cette remise en cause s'opérera à travers la **théorie des dysfonctionnements**.

1. Théorie des dysfonctionnements.

La logique de ces théories reprend celle mise en lumière par Merton² : montrer comment la "rationalisation" de l'organisation entraînent des chaînes de conséquences secondaires perverses, qui deviennent tout aussi stables que les fonctions que l'on souhaite obtenir. De la sorte, la notion de "**cercle vicieux**" s'érige en pivot de la théorie des dysfonctionnements. On peut ainsi faire référence :

- Au modèle de Merton sur la **prolifération bureaucratique**, qui repose sur le conflit entre les notions de service et de responsabilité. Il en résulte l'émergence dans les bureaucraties d'un personnel tâtilon et peu impliqué dans son travail.
- Au modèle de Selznick³ sur la décentralisation obligée des décisions et la **déformation des objectifs** qui en résulte.

¹ CROZIER M. 89 "Bureaucratie" in *Encyclopedica Universalis* vol 4, Corpus p. 662. On peut également se référer aux travaux de la sociologie des sciences, (cf. Par exemple VINCK D. 96 "Sociologie des sciences", Armand Colin pour une synthèse)

² MERTON M. 36, "The unanticipated consequences of purposive social action", *American sociological Review*, March 1936, cité in MARCH J.G. ; SIMON H.A. 58, "Les organisations", Dunod 74

³ SELZNICK P. 49, "T.V.A. and the Grass Roots", Berkeley cité in MARCH J.G. ; SIMON H.A. 58, op. cit.

- Au schéma de Gouldner¹ qui montre que **l'augmentation de la régulation bureaucratique** accroît la distance entre les buts de l'organisation et leur réalisation, ce qui en retour conduit à renforcer cette régulation.

2. *Le "système bureaucratique"*

En France, la principale référence sur les effets pervers du système bureaucratique est Michel Crozier. Parmi ceux-ci, il expose notamment les cercles vicieux suivants :

- **Les règles, au lieu d'éradiquer l'arbitraire, le réintroduisent.** Elles limitent le développement de l'initiative des individus en même temps qu'elle renforce paradoxalement leur liberté. Comme le montre Crozier, *"chaque membre de l'organisation se trouve à la fois protégé contre la pression de ses supérieurs et celle de ses subordonnés. Mais cette protection est aussi un isolement et sa conséquence est double ; d'une part il est privé de toute initiative et soumis totalement à des règles qui lui sont imposées du dehors et d'autre part il est complètement libre de tout lien de dépendance personnelle ; il ne craint personne et se trouve presque aussi indépendant de ce point de vue que s'il n'était pas salarié"*.
- La hiérarchie et la centralisation des décisions, au lieu de favoriser l'adaptation, **accroît la rigidité de l'organisation** *"ceux qui décident ne connaissent pas directement les problèmes qu'ils ont à trancher ; ceux qui sont sur le terrain et connaissent ces problèmes n'ont pas les pouvoirs nécessaires pour effectuer les adaptations"*.
- La spécialisation, au lieu de permettre une meilleure efficacité, crée des **conflits internes**. Ces différends n'ont pas lieu entre personnes, mais entre services, du fait de leur isolement et du décalage entre leurs préoccupations.

En sus de la description critique de la bureaucratie qu'ils établissent, ces raisonnements en formes de "cercles vicieux" valident l'hypothèse de l'existence d'une logique bureaucratique auto-renforçante. De ce fait, ils la réfutent 'de l'intérieur', puisqu'elles montrent que la bureaucratie n'atteint pas les finalités qui motivent sa création.

¹ GOULDNER A.W. 54, "Pattern of Industrial bureaucracy", Glencoe cité in MARCH J.G. ; SIMON H.A. 58, op. cit.

² CROZIER M. 64, "Le phénomène bureaucratique", éd. du Seuil, p 232

Une autre série de critiques, celles-ci externes, viendra de la remise en question, non de la bureaucratie en tant que forme d'organisation, mais de celle du mécanisme lui-même. Elle se fera lors de l'avènement de l'approche systémique.

1.3. L'approche systémique

On retrace les origines de la théorie des systèmes aux articles de Von Bertalanfy² dans les années 50. Ceux-ci partent de l'intuition selon laquelle *"il est aussi important d'identifier l'ensemble, la totalité des éléments et des relations entre éléments que d'analyser indépendamment les attributs de chacun d'eux"*³. À partir de ce principe fondamental, les théoriciens des systèmes vont s'intéresser, non plus aux fonctions de l'entreprise, mais à leurs interactions, ainsi qu'à celles qu'elles entretiennent avec leur environnement.

1. La critique externe de l'appareil

L'approche, dite des "systèmes ouverts" qui découle de la théorie des systèmes s'oppose radicalement à la vision bureaucratique de l'organisation comme un ensemble mécanique fermé. Nous qualifions cette critique "d'externe" dans la mesure où elle résulte avant tout d'un changement de paradigme⁴. Par exemple, les principes de la théorie de la départementalisation ne sont pas tant critiqués en eux-mêmes que parce ils "répondent à la mauvaise question".

Dès la fin des années 70, il est largement reconnu que le type de société stable et prévisible⁵ auquel est associé le succès de l'organisation bureaucratique disparaît. Les chercheurs se tournent alors vers des modèles d'organisation nouveaux. Un exemple en est l'école socio-technique⁶, qui à partir d'un travail de terrain promeut un modèle ouvert de l'organisation dans lequel l'autonomie prime sur la règle. Les organisateurs se

¹ CROZIER M. 64, op. cit., p 233

² VON BERTALANFY L. 68, "Théorie générale des systèmes", Dunod 73

³ LE MOIGNE J L 74 "Les systèmes de décision dans les organisations", PUF

⁴ il faut bien sûr, au sujet du concept de paradigme faire référence à Kuhn (KUHN T.S. 62, "La structure des révolutions scientifiques", Paris, Flammarion, 83)

⁵ nous pensons notamment au passage d'une "économie de l'offre" à une "économie de la demande".

⁶ l'école socio-technique prend naissance au début des années cinquante avec les travaux de Trist dans les mines de charbon (TRIST E.L. ; BAMFORTH K.W. 51, "Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting", *Human Relations* 4, pp. 3-38).

consacrent alors précisément à trouver des "*alternatives aux hiérarchies*"¹. Ils recherchent une nouvelle manière de concevoir le travail conciliant rendement et satisfaction des ouvriers. Par là, ils sont conduits à abandonner l'appareil pour mettre en avant des concepts nouveaux, comme celui d'autonomie. La forme de l'appareil dans son sens le plus mécaniste s'estompe donc à partir du moment où l'on commence à placer l'organisation un contexte plus large

2. *La confirmation de la pertinence de l'approche rationnelle*

Pourtant, le thème de la **rationalité** subsiste, on recherche toujours à déterminer la "meilleure" conception de l'organisation. Ce qui est remis en question, c'est l'unicité du "one best way", qui disparaît au profit d'une pluralité de modèles.

Le groupe d'Aston² propose par exemple de diviser les bureaucraties en catégories, selon que l'autorité y est plus ou moins centralisée et les activités répétitives ou au contraire variées. On distingue ainsi "*full bureaucracies*", "*workflow bureaucracies*" et "*personnel bureaucracies*". Mais en fin de compte, la volonté de déterminer les structures optimales, et fondamentalement la volonté de rationalité subsiste, mais ce n'est plus une optimisation du fonctionnement interne que l'on privilégie : de pair avec la cohésion de l'organisation interne, l'adaptation à un environnement extérieur changeant devient une contrainte essentielle lorsque les théories de la bureaucratie cèdent le pas à celles de la contingence³.

La notion de **hiérarchie** n'est nullement remise en question. Par exemple, Simon a montré que la constitution et l'apparition de grands systèmes soumis à des perturbations requéraient l'apparition de niveaux intermédiaires de stabilité, donc d'une structure hiérarchisée⁴. La prégnance du concept de hiérarchie est donc renforcée et enrichie par le

¹ HERBST Ph. G. 76, "Alternatives to hierarchies", éd. Martinus Nijhoff

² PUGH D.S. *et al.* 68, "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly* 8.

³ dans cette ligne, il faut bien sûr citer Joan Woodward (WOODWARD J., 65; "Industrial organizations : theory and practice", Oxford University Press) qui en est l'originatrice, mais également le "groupe d'Aston" qui a contribué à élargir et généraliser ses résultats au cours de grandes enquêtes quantitatives PUGH D.S. *et al.* 68, *op. cit.* ou LAWRENCE P. R.; LORSCH J. W. 67, "Organization and environment", Harvard Univ. Press, qui se concentrent sur la problématique de la différenciation de l'organisation (ses fonctions, pour tenir compte de chaque sous-environnement, sont structurées différemment) et de son intégration (elles doivent former, en fin de compte, un tout cohérent).

⁴ SIMON H.A. 69 "The sciences of the artificial", trad. LEMOIGNE J-L "Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel", 2^{ème} éd. 91, AFCET systèmes, Dunod, chapitre 7, "L'architecture de la complexité".

recours aux principes de la cybernétique. Dans cette école, Mesarovic¹ propose une théorie systémique de l'organisation en tant que structure hiérarchique. Celle-ci est composée d'une succession de niveaux ; chacun ayant des entrées / sorties recevant du niveau supérieur une intervention et lui renvoyant un "feedback". Le droit d'intervention des niveaux supérieurs est contraignant, mais ils peuvent intervenir en continu ('online') ou spécifier seulement les procédures de résolution de problèmes ('off-line') lors d'interventions occasionnelles. Dans ce contexte de dépendance asymétrique entre les strates, celles-ci ne sont en aucune manière incluses les unes dans les autres : Les contextes et les principes d'opération d'une strate ne peuvent être déduits de ceux des autres strates. En effet, les étages de l'organisation correspondent à la fois à des niveaux strictement séparés d'abstraction et de complexité des décisions.

3. Une relativisation de l'appareil

Si cette évolution conceptuelle confirme la pertinence de l'appareil, elle marque également ses limites. On remarque par exemple que l'appareil rencontre des problèmes d'adaptation en environnement changeant, qu'il peut en fin de compte avoir des effets pervers, comme le fait d'atteindre des objectifs n'ayant rien à voir avec ceux prévus, ou être déshumanisant. On peut également remarquer qu'il ne peut gérer des interdépendances complexes, que ce soit entre l'entreprise et son environnement ou même à l'intérieur de celle-ci. Les points forts de l'appareil se situent dans sa fiabilité et son efficacité, en particulier pour la réalisation de tâches simples ou décomposables en sous-tâches. Il atteint le maximum de son efficacité en environnement stable lorsque la précision et la répétitivité sont les critères essentiels de réussite.

2. Genèse du marché

Parmi les trois formes d'organisation que nous avons choisi de considérer, le marché est celle qui paraît la plus abstraite lorsqu'elle est appliquée à un collectif de travail.

¹ MESAROVIC M.D. ; MACKO D. ; TAKAHARA Y. 70, "Theory of hierarchical, multilevel, systems", Academic Press

Pourtant, les pratiques de sous-traitance¹ ou de structuration des entreprises par "centres de profit" sont de plus en plus fréquentes. Qui plus est, **la métaphore du marché** est présente dans les esprits : les 'lois du marché' justifient aussi bien le discours de "l'homme de la rue" que celui du décideur analysant sa situation ou encore celui du cadre qui change d'entreprise pour obtenir un salaire plus élevé.

Le marché est donc très puissant en tant que métaphore. Mais comment passer de l'idéal du marché modélisable par des équations à un concept applicable aux relations entre personnes à l'intérieur d'une entreprise ? **Comment définir le marché en tant que structure d'organisation concrète ?**

Le problème est d'élucider une forme d'organisation qui ne se résume pas aux "lois de la concurrence pure et parfaite" de Walras : dans la théorie économique classique, les marchés réels sont analysés à partir des **écarts** qu'ils présentent par rapport au modèle canonique. Ce n'est pas la voie que nous choisirons. En effet, nous tenterons de définir le marché dans un sens positif plutôt qu'en termes d'imperfections.

Dans la section qui suit, nous aborderons d'abord le marché comme le dispositif de formation des prix exploité par l'économie néoclassique, puis nous le mettrons en perspective en proposant un historique rapide des marchés réels. Enfin, nous tenterons de cerner les traits du marché concret étudié par les sociologues, en particulier à travers "la communauté de marché" présentée par Weber.

2.1. Le marché des économistes

L'un des actes fondateurs de l'analyse économique réside dans l'invention du concept de marché vers la fin du XVIII^{ème} siècle. Ce dernier apparaît à Adam Smith² comme le moyen d'harmoniser les intérêts individuels. Grâce à lui des agents mus par leur seul intérêt personnel³ parviennent non intentionnellement à coordonner leurs actions. Cette

¹ Bernoux cite l'exemple des activités de maintenance, *que l'on considérait autrefois comme le cœur de l'usine qui tournait "grâce à l'expérience et à la qualification des ouvriers d'entretien". Aujourd'hui le renouvellement rapide des machines et leur technologie pointue entraînent l'externalisation de l'entretien. La coordination ne se fait plus à l'intérieur de l'entreprise par l'entrepreneur coordinateur, mais par le marché. On résout ainsi d'autres problèmes comme celui de la gestion de la main-d'oeuvre*" (BERNOUX Ph. 95, "Sociologie des entreprises", Seuil).

² SMITH A. 1776, "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations", Cannan éd. 1976

³ à ce sujet, il est de rigueur de citer Smith *"ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais du souci de leur intérêt propre"*. Cependant la "fable des abeilles de Mandeville"

coordination s'effectue de manière optimale, comme guidée par une 'main invisible'. On connaît la fortune qu'a rencontrée cette expression et son rôle dans le développement du libéralisme économique.

Pourtant, il semble que le concept de coordination des échanges par la formation d'un prix résultant de l'équilibre de l'offre et de la demande soit beaucoup plus ancien que les travaux d'Adam Smith dans "Richesse des nations". La première description connue du mécanisme du marché remonterait au VII^{ème} siècle avant Jésus-Christ : à une requête lui demandant de fixer des prix, Kuan-Chong, Premier ministre de l'état de Chi répond qu'une telle mesure "*rendrait le mouvement des prix moins fluide et entraverait l'évolution économique*"¹.

La démonstration mathématique de cette 'harmonie des intérêts' sera réalisée au milieu du XX^{ème} par Arrow et Debreu à partir de la contribution de Walras. D'après ce dernier, la convergence vers un prix d'équilibre optimum ne se réalise que si les cinq lois de la concurrence² sont respectées :

- 1) **L'atomicité** de l'offre et de la demande. C'est l'agrégation des comportements individuels qui produit le marché. Pour que cette agrégation se réalise dans des conditions optimales, il faut que les vendeurs et les acheteurs soient suffisamment nombreux pour qu'aucun n'ait une influence prépondérante.
- 2) **L'entrée libre** suppose que chacun, producteur ou acheteur puisse librement entrer ou sortir du marché.
- 3) **La transparence** du marché exprime le fait que chaque participant doit avoir connaissance de tout ce qui peut influencer ses décisions.
- 4) **L'homogénéité** des produits offerts signifie que les offres peuvent être comparées sur une base unique et absolue.

défend la même thèse de l'harmonie naturelle des intérêts dès 1705 (cf. DUMONT L. 77, "Homo Aequalis", Gallimard in CNDP 93, "L'institutionnalisation du marché", DEES n°92 juin).

¹ CHANG J L. 92, "The doctrine of light-heavy and Kuan-Chong economic policies", in "Perspectives on the history of economic thought", vol. VII, Todd Lowry, History of Economics Society.

² d'autres caractéristiques s'ajoutent à ces lois : par exemple, un marché sur lequel interviennent des acteurs qui ont d'autres buts que leur intérêt individuel devient "impur", les producteurs fabriquent des produits dans le but unique de les échanger, si leur produit ne se vend pas ils sont éliminés, producteurs et consommateurs sont séparés..

5) **La fluidité** de l'offre et de la demande stipule que tout demandeur peut entrer en contact avec tout offreur.

Il s'avère cependant que le modèle walrassien n'est efficace qu'au prix de nombreuses hypothèses peu réalistes. Par exemple, Walras postule l'existence d'un secrétaire de marché qui assure sans coût et de manière efficace la détermination du prix d'équilibre en centralisant les offres et les demandes de tous les agents. Comme le remarque Coase¹, cette fonction ne peut être réalisée gratuitement et induit des "coûts de transactions". Le modèle néoclassique représente donc le fonctionnement d'un système en tenant pour acquise sa coordination préalable. Or comment la nature des biens échangés est-elle définie ? Qui garantit le respect des contrats ? Qui institue des sanctions en cas de non-respect ? Le marché néoclassique est incapable de réaliser tout cela.

Comme nous allons le montrer, le fonctionnement réel des marchés est beaucoup plus complexe que ne le voudrait ce schéma théorique. "Le marché" n'existe pas, il n'y a que des *marchés concrets* très différents les uns des autres.

2.2. Historique des marchés concrets

Le mécanisme de **l'échange marchand** qui est-il omniprésent dans l'histoire humaine ? Peut-elle y être réduite ? Mauss² démontre précisément le contraire : dans les sociétés archaïques l'échange ne s'effectue pas sous la forme du marchandage, mais essentiellement sous la forme de dons et de cycles d'échange comme la *kula*. De surcroît il ne s'agit pas pour les Trobriandais d'accumuler les richesses, mais d'être le plus généreux possible ! Les biens circulant ne sont pas utilitaires, mais somptuaires, ils ont essentiellement une valeur de prestige. Peut-on pour autant avancer que l'intérêt personnel n'existe pas dans ces transactions ? Au contraire, le don est une incitation, voire une contrainte à la réciprocité, il y a donc bien intéressement.

C'est l'échange explicitement intéressé qui est particulièrement rare. Le troc par exemple, existe aux marges des communautés lorsque celles-ci sont en contact avec des étrangers à

¹ COASE R. 1937, "The nature of the firm", trad. française - *Revue française d'économie*, vol II, n° 1, 1988

² MAUSS M. 1925, "Le Don" ; POUILLON F. 89, "Don", *Encyclopédia Universalis*, Corpus, Vol 7, pp. 629-631 ; GODELIER M. 89, "Anthropologie économique", *Encyclopédia Universalis*, Corpus, Vol 2, pp. 527-529

la communauté. Selon Polanyi¹, l'échange marchand n'est pas la seule modalité de circulation des biens² : ceux-ci peuvent également être donnés (mécanisme de réciprocité) ou centralisés et répartis autoritairement (mécanisme de redistribution).

Reste que l'échange marchand entre sociétés apparaît très tôt : comme le montrent de nombreux travaux d'historiens, dès la préhistoire, certains biens circulent à des milliers de kilomètres de leur lieu de production³. Mais selon quelles modalités les transactions se réalisent-elles ? Les prix du commerce antique sont-ils déterminés par la loi de l'offre et de la demande ? Il semble qu'au contraire le commerce antique soit un commerce administré. Les prix sont fixés par les usages ou des traités, mais ils préexistent à l'échange.

Il n'existe donc aucun lien nécessaire entre le commerce et le marché décrit par la théorie économique. S'il y a dans les deux cas rencontre d'une offre et d'une demande, le mécanisme qui préside à leur confrontation ne correspond aucunement à celui d'une 'main invisible'. Comme le montrent Polanyi et plus récemment Granovetter⁴, loin d'être une mécanique impersonnelle et rationnelle, le marché est "enchâssé" dans un cadre institutionnel.

On voit de la sorte apparaître de nombreux types de marché en fonction de ces structures sociales sous-jacentes : Swedberg⁵ distingue ainsi le marché préhistorique, de celui des marchand de la "route de la soie", des marchés urbains médiévaux des marchés modernes. Ces derniers sont très différents les uns des autres selon qu'il s'agit des marchés du travail, des marchés industriels, des capitaux ou de consommation de masse.

¹ POLANYI K. 1983 "La grande transformation", éd. Gallimard

² soulignons au passage que sont ces trois modalités de circulation des biens et leur usage alternatif, combiné ou exclusif qui constituent le cœur de notre réflexion. Nous les développerons à travers les formes d'organisation qui leur correspondent : le marché, le réseau et l'appareil hiérarchique.

³ Pour Braudel, on peut parler d'économie de marché à partir du moment où les prix fluctuent à l'unisson dans une zone donnée. (BRAUDEL F. 80 "Civilisation matérielle, économie et capitalisme XV-XVIII^{ème} siècle", cité in CAILLE A. 83, "Comment on écrit l'histoire du marché" in CNDP 93). Caillé rétorque toutefois que si ce phénomène a été observé depuis l'antiquité, cela n'implique pas que les transactions possédaient les qualités de transactions de marché, en particulier qu'elles étaient de nature impersonnelle.

⁴ GRANOVETTER M. 94, "Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse", in ORLEAN A., "Analyse économique des conventions", PUF

⁵ SWEDBERG R 94, "Markets as social structures", in SMELSER N. ; SWEDBERG R., "The handbook of economic sociology", Princeton University Press, pp. 273-274

La forme de marché à laquelle nous nous intéresserons est celle apparentée aux bourses¹ et aux foires. Weber se propose de l'étudier en la nommant 'communauté de marché'.

2.3. La 'communauté de marché' de Weber

Parmi les sociologues des années 1900, Weber est l'un de ceux qui se sont le plus intéressés au marché : après ses études de droit, il participa à une étude sur la bourse² et s'intéressa aux mécanismes de la spéculation et à la comparaison de leurs modes d'organisation selon les pays.

Pour Weber, la sociologie devait nécessairement inclure une 'sociologie du marché', le phénomène du marché ne pouvant être réduit à la formation des prix. Dans "Économie et société"³, il soutient que les interactions sociales sur le marché se déroulent en deux temps : la compétition et l'échange :

1. *La compétition*

"Un marché existe lorsqu'il y a compétition, même unilatérale, pour obtenir des opportunités d'échanges⁴". Celle-ci est impitoyable : "(le marché) n'a de considération que pour les choses, aucune pour les personnes ni pour les devoirs de fraternité ou de piété, aucune non plus pour les rapports humains originels⁵".

C'est du fait de cette compétition que les frontières du marché sont élargies à tous les partenaires éventuels : *"les partenaires potentiels sont guidés dans leurs offres par l'action potentielle d'un groupe de taille indéterminée de compétiteurs plutôt que par leur seule action"*.

¹ Parmi les chercheurs qui s'intéressent au marché en tant que structure sociale concrète, il faut citer le travail plus récent de Baker sur les "Floors" des marchés d'options. Partant du constat qu'en sociologie, les marchés font l'objet d'une attention inférieure à ce qu'ils mériteraient, il procède à une étude empirique des échanges entre les négociateurs actifs sur deux parquets, démontrant que les structures des échanges sur les deux 'floors' produisent des prix de volatilité très différente (BAKER W. E., 84, "The social structure of a national Securities market", *American Journal of Sociology*, vol 89, n°4).

² KÄSLER 88, "Max Weber, an introduction to his life and work" Polity Press, Oxford, pp. 63-66

³ WEBER M. 1922, "Économie et société" trad. Julien Freund et al., tomes 2, 95 éd. Pocket, chap. VI, pp. 410-416 et pp. 127-130

⁴ WEBER M. 1922, op. cit. p. 411

⁵ WEBER M. 1922, op. cit. p. 411

Si elle constitue clairement une relation antagonique¹, la compétition est définie comme un "*conflit pacifique*"² dans la mesure où elle constitue une tentative de précéder d'autres personnes dans la réalisation d'échanges. À ce titre, il s'agit d'un "conflit indirect"³ qui diffère des formes ordinaires d'affrontement en ce qu'il n'est pas dirigé contre un opposant, mais consiste plutôt en un 'effort parallèle'. Au lieu de détruire directement son concurrent, on cherche à être meilleur que lui, par exemple en précédant les besoins du client.

Weber remarque enfin que l'échange sur le marché est un acte exceptionnel en ce qu'il représente le type d'interaction le plus rationnel possible entre deux êtres humains, "*l'archétype de l'action rationnelle*" et de ce fait "*une abomination pour tout système d'éthique fraternelle*".

2. *L'échange*

La phase suivante est structurée différemment : le marché est conclu et la transaction se déroule. L'échange constitue un compromis par lequel les contreparties troquent des biens entre eux, ou un bien contre de la monnaie dans un mouvement de **compensation réciproque**.

Bien qu'il soient la finalité du marché, les échanges sont réduits au minimum. Les phénomènes sociaux les accompagnant s'en trouvent fort restreints⁴. Une fois réalisés, ils sont oubliés "*le marché présente une simultanéité et une succession de sociations rationnelles dont chacune est à ce point spécifiquement éphémère qu'elle s'éteint avec l'échange des biens qui en font l'objet*". À l'issue d'un échange de marché, les deux parties sont donc libres de tout engagement mutuel.

L'échange est radicalement différent de la concurrence en ce qu'il n'est plus une activité communautaire : "*l'échange ne constitue une sociation qu'entre les partenaires de*

¹ Polanyi insiste beaucoup sur cet aspect, qui est pour lui caractéristique du marché.

² WEBER M. 1922, op. cit. p. 411

³ SIMMEL G. 1908, "Competition" pp. 58-85 New York, the free Press 1955 cité in SWEDBERG R 94, "Markets as social structures" in SMELSER N. ; SWEDBERG R., "The handbook of economic sociology", Princeton University Press

⁴ ne serait-ce que par leur grand nombre et leur succession rapide

⁵ rappelons que pour Weber, la sociation, au contraire de la communalisation, est motivée par la rationalité.

l'échange. Mais le marchandage préparatoire est toujours une activité communautaire dans la mesure où les deux participants à l'échange orientent leur offre en fonction de l'activité potentielle d'un nombre indéfini d'autres concurrents, réels ou imaginaires"

2.4. Quatre points-clés du marché en tant que structure sociale

Le marché en tant que structure sociale concrète peut pour nous être appréhendé à partir de quatre catégories de considérations.

1. L'échange explicite comme lien social

L'échange explicite de biens ou de services est central au marché. La division du travail que cet échange favorise est bien sûr essentielle dans l'amélioration du bien-être mutuel. Ce qu'Adam Smith nomme "propension à échanger" et qu'il analyse comme la primauté de la 'valeur d'échange' sur la 'valeur d'usage' a pour contrepartie l'absence de liens forts.

Le marché est ouvert, mais il ne crée pas de solidarités. Nous avons montré à quel point Weber insiste sur cette idée, mais de nombreux auteurs lui emboîtent le pas avec véhémence. Marx² affirme par exemple que la bourgeoisie marchande "*a détruit tous les liens complexes qui unissaient l'homme féodal à ses supérieurs naturels, elle les a brisés sans pitié pour ne laisser d'autre lien entre l'homme et l'homme que le froid intérêt (...) elle a noyé les frissons sacrés de l'extase religieuse, de l'enthousiasme chevaleresque, de la sentimentalité à quatre sous dans les eaux glacées du calcul égoïste*". Si le marché coordonne, c'est donc sans réelle intégration sociale. En fait, les participants cherchent plus à réduire leur dépendance mutuelle qu'à s'associer durablement.

Tous les sociologues de la modernité (Weber, Tönnies, Simmel, Durkheim) font référence à cette "grande transformation" du lien social répondant à cette rationalisation de l'échange. Le caractère explicite des échanges est lié avec leur expression sous une forme quantifiée.

¹ WEBER M. 1922, op. cit. p. 411

² MARX K., "Le manifeste" cité in WEINBERG A. "Le marché, régulateur ou destructeur du lien social ?", *Sciences Humaines*, nov. 93

2. *L'expression de quantités permet les échanges et le contrôle*

Les rapports marchands se distinguent par leur caractère quantitatif. Ils sont inséparables des grandeurs qui les définissent : achats et ventes font apparaître des flux quantifiables : **les prix**.

L'utilisation de prix pour régler le problème de la diffusion de l'information dans la société est abordée pour la première fois par Hayek¹, qui pointe la nécessité d'un moyen par lequel serait transmise et échangée la connaissance malgré le caractère imparfait des savoirs humains. Pour Hayek, le système de prix permet à la fois de transmettre toute l'information et en facilite une exploitation coordonnée, optimale et rationnelle.

Mais ce caractère quantitatif ne se cantonne pas à l'échange et à la transmission de l'information, il permet également le contrôle. La réussite comme l'échec sont sanctionnés, non par les moyens employés, mais par les **résultats obtenus**. Ceux-ci sont très souvent des objectifs chiffrés dont on peut précisément affirmer s'il sont ou non atteints. La sélection des meilleurs et l'élimination des moins efficaces en est grandement facilitée.

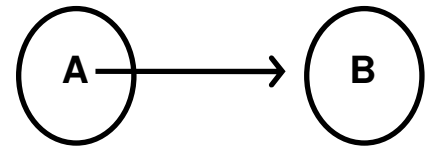
La facilité de communication des prix est également indispensable à l'exercice de la concurrence.

3. *La concurrence et les frontières du marché*

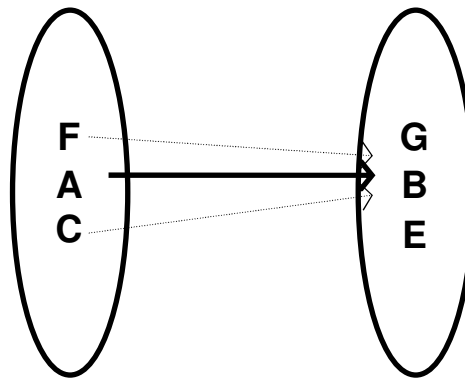
L'échange seul ne suffit pas à définir le marché. Il s'accomplit dans le cadre d'une situation de concurrence. Comme le dit Weber, le marché fonctionne en deux temps : compétition d'abord, puis échange, puis à nouveau compétition...

¹ HAYEK (Von) F. A., 45, "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, (1945), 35, pp. 519-530 trad. "L'utilisation de l'information dans la société", *Revue française d'économie*, vol 1, 1986, pp. 117-140

On ne peut donc représenter les échanges à partir de relations bilatérales :



Mais on doit prendre en compte la concurrence et l'existence d'autres offreurs et demandeurs potentiels :



Le concept de marché décrit comme un lieu de compétition et d'échange pointe l'influence de ce qui se passe en dehors de la place de marché elle-même. Il n'est pas indispensable que les parties soient physiquement rassemblées en un endroit. Comme le remarque Weber le "*rassemblement physique dans un endroit donné, la place du marché, la foire ou la bourse*"¹ n'est pas le plus important. Cela élargit singulièrement le système pertinent à considérer.

L'incertitude qui est partie intégrante du marché est également une incertitude sur les participants à l'échange.

4. *Autonomie et règles globales*

Dans le marché, des règles de fonctionnement précises sont élaborées, ainsi qu'un système de contrôle de leur respect. Mais contrairement à l'appareil, ces règles sont minimales.

¹ WEBER M. 1922, op. cit.

L'organisation n'a plus pour vocation de constituer un système complet, détaillé et cohérent, mais de laisser l'initiative aux acteurs individuels.

L'extension que l'on choisit de donner aux règles spécifiant le fonctionnement de l'organisation influe radicalement sur sa nature. Nous allons en donner un exemple à travers l'approche sociologique du marché. Cette dernière réfute son existence en tant que loi naturelle et montre que le marché est enchâssé dans un cadre social. Un travail sur l'histoire des automatismes explicite l'influence des modèles d'organisation sociaux.

Mayr¹ fait le constat selon lequel tous les mécanismes à rétroaction inventés au début de la révolution sont contingents : *"selon toute vraisemblance, du XVII^{ème} au XVIII^{ème} siècles, les scientifiques des pays d'Europe continentale rejetèrent la régulation par rétroaction parce qu'ils s'intéressaient à un autre type de régulation de conception différente, fondé sur un programme de correction strict et prédéterminé. Dans le domaine des techniques, cela transparaît nettement au travers des nombreuses recherches sur les automates, les horloges monumentales, les boîtes à musique et les planétariums entraînés par de savants mécanismes d'horlogerie. Cette fascination des européens pour les machines programmées et pour l'aspect à la fois immuable et inéluctable de leurs actions se retrouve aussi dans leur attitude face à l'état (monarchie absolue) et leur système économique (mercantilisme). En Angleterre, au contraire, des esprits éclairés commencèrent à étudier, dès le début du XVIII^{ème} siècle, un concept de régulation différent, dans lequel le système était réellement autonome grâce à un ensemble de mécanismes internes qui maintenaient son équilibre et sa viabilité. Dans le domaine des techniques, une telle démarche devait conduire à la création de dispositifs de régulation par rétroaction : dans le domaine économique au système de libre échange d'Adam Smith et dans le domaine politique, à la séparation des pouvoirs et au gouvernement constitutionnel"*.

À l'intérieur du cadre global imposé, le marché est donc extrêmement flexible et adaptable par les marges d'autonomie qu'il laisse à chacune de ses composantes.

¹ MAYR O. 78 "La régulation des machines par rétroaction", Histoire des machines cité in JACOT éd. 94, "Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation", Presses Universitaires de Lyon

3. Genèse de l'idéaltype du réseau

3.1. Du filet ou réseau

Dans "Sciences des systèmes, science de l'artificiel"¹, Herbert Simon observe que les organisations peuvent être créées selon deux processus distincts : dans le cerveau d'un concepteur (c'est le cas de l'appareil) ou en tant que produit d'un processus de sélection. En reprenant la thèse de Hayek², il démontre que l'économie de marché est un artefact relevant d'un processus de sélection. Au contraire du processus de l'évolution des espèces celui-ci ne relève pas uniquement d'une succession d'essais aléatoires. Sur un marché, les choix sont au contraire opérés par des acteurs à la poursuite de leur intérêt. Leur sélection et leur élimination se fait selon une logique économique. Marché comme appareil relèvent de la logique de l'artificialité.

Les marchés ne sont donc pas 'naturels' par opposition à des appareils 'artificiels', ils relèvent tous deux d'une intentionnalité. Qu'elle soit globale et hiérarchique pour l'appareil ou encore individuelle dans un cadre imposé à tous pour le marché.

À défaut d'être 'naturels' les réseaux fonctionnent et se développent indépendamment d'une intentionnalité et d'un contrôle global.

L'utilisation du concept de réseau en tant que système social est très récente. Historiquement, la plupart de ses occurrences relèvent de l'acception topologique, comme nous allons le voir.

1. *Une origine topologique*

Comment le terme "réseau" qui pendant près de vingt siècles a désigné un filet a-t-il échappé à son acception textile pour devenir une métaphore d'organisation³ ? Réseau provient étymologiquement du latin *retis* (filet). Il a donné *réseuil*, *réseul* puis *réseau* au

¹ SIMON H.A, 69 "The sciences of the artificial", trad. LEMOIGNE J-L "Sciences des systèmes, science de l'artificiel", 2^{ème} éd. 91, AFCET systèmes, Dunod, chapitre 2 pp. 27-54

² HAYEK (Von) F. A. 45, "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, (1945), 35, pp. 519-530 trad. "L'utilisation de l'information dans la société", *Revue française d'économie*, vol 1, 86, pp. 117-140

³ la plupart des thèmes sur l'histoire du réseau développés ici sont inspirés de DUPUY G. 89, "Réseaux (philosophie de l'organisation)", *Encyclopédia Universalis*, Corpus Vol 19, p 875

XVII^{ème} sans que le sens en ait été altéré. Descartes enrichit le vocabulaire médical du XVII^{ème} en reprenant l'idée de filet et **en lui adjoignant une dimension circulatoire** : la notion de réseau sanguin est née.

La déclinaison du concept aux circuits urbains de distribution d'eau suivra. Initialement on ne traite pas de réseau, mais de "lignes" d'eau. De ce principe dominant à la fin du XVII^{ème}, il ne prendra que cinquante ans pour que le concept de réseau émerge. La nécessité de la distribution en des points secondaires pousse à l'adoption du schéma de la distribution en arbre (conduite principales, secondaires..). Puis l'utilisation de plusieurs sources d'alimentation et les problèmes d'équilibrage conduisent à mettre les racines en relation. On arrive à un "maillage" qui devra être pris en compte dans le dimensionnement des canalisations.

Pour ce qui est de l'assainissement, se sont les préoccupations de nettoyage qui amènent à combiner les lignes d'égout avec le maillage viaire. De plus, les ingénieurs devront travailler à l'échelle du bassin versant, unité hydrologiquement pertinente. La figure est celle de l'arbre, de l'égout secondaire au principal, puis à l'émissaire. Mais des **liaisons transversales** viennent mailler le système et affirmer sa topologie de réseau.

Quant à l'implantation des **ouvrages de défense** sur le territoire français, elle possède certes un caractère organisé et systématique, mais ce n'est qu'après 1815 que fortifications, routes, canaux et galeries souterraines seront combinées dans un dispositif destiné à assurer la défense du territoire.

Le premier quadrillage du territoire français est réalisé par les relais de poste royaux. Par contre, en ce qui concerne les routes et malgré la création d'une administration des Ponts et Chaussées, la vision des constructeurs ne dépasse pas l'échelle départementale avant 1840. L'établissement de la carte *itinéraire* de France qui précède cette date ne marque pas la représentation d'un réseau : la fonction de la route est négligée au profit des caractéristiques de l'ouvrage et du terrain.

2. *La pensée saint-simonienne*

La métaphore réticulaire n'aurait probablement pas connu le succès qu'on lui connaît si elle n'avait été dès 1830 au cœur de la pensée de l'école saint-simonienne chez laquelle le double principe de la multiplicité des relations et de la circulation engendre les idées les

plus grandioses : Tout peut être mis en relation avec tout et engendrer un mouvement de circulation : des personnes, des biens, des idées, des capitaux, du savoir. Une réflexion originale s'instaure sur la dialectique entre solide et fluide : l'organisation implique une certaine solidité alors que la fluidité est nécessaire à la vie. La résolution de cette contradiction se fait à travers une circulation (fluide) dans des vaisseaux (solides) du réseau.

On comprend ainsi la mobilisation des saints-simoniens dans la promotion des réseaux financiers, routes, canaux, lignes maritimes, chemins de fer. Le réseau n'est plus seulement un concept opératoire ; il est le vecteur d'une **philosophie de la communication généralisée** et acquiert une charge positive¹.

3. La science des réseaux au XX^{ème} siècle

En dehors des champs historiques d'application du concept, de nombreuses disciplines bénéficient de l'utilisation du mot "réseau". Soit dans son acception morphologique statique : réseaux de diffraction, réseaux cristallins, soit en ajoutant à cette dernière la notion de circulation : l'étude des circuits électriques, combinée à des lois de conservation a donné naissance à une véritable théorie des réseaux applicable aux systèmes thermodynamiques, mécaniques et hydrauliques.

4. Réseau et information

Depuis quelques décennies, la notion d'information renouvelle la vieille métaphore du réseau. C'est d'abord l'idée du filet qui revient puisqu'il s'agit bien de tisser des liens multiples entre des individus. Mais la nature de ces liens est profondément différente de ce qui fondait jusque-là les utilisations du concept de réseau. Peu importe la nature physique de ce qui est véhiculé, on s'attache seulement au transfert d'une entité totalement abstraite : l'information. Le réseau téléphonique est un réseau informationnel dont la première qualité est la **capacité de connexion** instantanée entre des abonnés. Si le réseau téléphonique matériel constitue un réseau-support, il est admis que la réalité du réseau est plus dans la variété des services fournis aux utilisateurs.

¹ Qui perdurera jusqu'à notre époque. Le terme anglais de "network" n'a pas cette connotation positive.

Mais la révolution est plus frappante lorsqu'il s'agit de réseau d'ordinateurs. Un grand nombre de machines relativement frustes permet de donner des réponses à des **problèmes complexes**. Par exemple dans la reconnaissance des formes, chaque machine réagit en fonction de l'information "locale" donnée par les machines qui l'entourent. Le réseau va permettre, après itération, de traiter une information complexe qui ne pourrait être maîtrisée par un élément individuel du réseau. C'est à cette nouvelle acception du terme de réseau que se rattachent des développements fructueux dans le domaine des sciences sociales.

5. *Réseau et connectivité*

Le pouvoir organisateur d'un réseau réside dans sa capacité de connecter ses éléments entre eux (y compris par des mailles, des boucles et des redondances de toutes sortes).

Une des théories du cerveau humain place la connectivité à l'origine de la structure du cerveau. Selon cette théorie, chaque neurone lance au hasard des connexions vers d'autres neurones. Les connexions non utilisées disparaissent, tandis que les autres se stabilisent dans un mouvement d'auto-organisation¹.

La dernière mise en œuvre du concept de réseau que nous étudierons est celle qu'en propose l'analyse structurale en sociologie.

6. *L'analyse structurale : le réseau comme paradigme d'analyse*

Il nous faut enfin clarifier notre position par rapport à l'analyse structurale : Notre étude considère le réseau en tant que forme d'organisation concrète, non pas en tant que démarche d'analyse. Il nous faut toutefois rappeler que l'analyse structurale², inaugurée par des auteurs comme Granovetter³, permet de représenter des phénomènes non explicitement codifiés. L'approche se distingue à la fois de l'approche déterministe, en

¹ DUMOUCHEL P. ; DUPUY J., 83, "L'Auto-organisation : de la physique au politique: colloque de Cerisy", Seuil

² nous nous référons notamment à la synthèse de la littérature proposée par DEGENNE A; FORSE M. 94, "Les réseaux sociaux, une analyse structurale en sociologie", éd. A. Colin ainsi qu'à : WELLMAN et BERKOWITZ 88 "Social structures : a network approach", Cambridge University Press, chap 1 "Introduction : studying network structures", pp. 1-13

³ GRANOVETTER M. 73, "The strength of weak ties", *American journal of sociology*, 78, 2, 1973

donnant un statut à l'acteur - et de l'approche individualiste, en mettant en relief les contraintes structurelles. On montre ainsi que les individus sont susceptibles de nouer des relations qui ne sont pas nécessairement représentatives de leur appartenance sociale et que ces "*liens faibles*"¹, occasionnels ou temporaires peuvent jouer un rôle de première importance.

Au terme de ce premier tour d'horizon, il faut reconnaître la puissance du concept de réseau. Issu d'une métaphore banale caractérisant une description topologique, il s'est enrichi de l'idée de circulation et plus récemment de la notion d'information. Nous explorerons plus loin le sens qu'il prend en tant que **structure sociale**. Notons tout de même que si le réseau est organisateur, il s'oppose par sa fluidité aux structures rigides, par exemple à celles en forme de pyramide des arbres hiérarchiques. C'est essentiellement ce dernier aspect que nous allons développer.

3.2. Le réseau en tant que structure sociale

1. L'organisation collégiale selon Weber

Dans "économie et société", Weber² ne fait référence au réseau que de manière indirecte, à travers le concept de collégialité. Il décrit les structures collégiales comme des forums dans lesquels se déroule la communication entre spécialistes. De cette façon sont maintenus les standards éthiques partagés qui permettent de faire pièce à la recherche de l'intérêt personnel et à l'exercice arbitraire du pouvoir.

À travers une étude historique, Weber distingue trois contextes dans lesquels l'organisation collégiale peut apparaître :

1. Au sommet de l'état, dans le cadre du partage de pouvoir entre groupes d'intérêts divergents ou en l'absence de leader dominant ou d'expertise technique.
2. De façon volontaire sous la direction d'autorités qui souhaitent limiter le pouvoir des individus.

¹ GRANOVETTER M. 73, op. cit.

² WEBER M. 1922, "Économie et société" trad. Julien Freund et al., Tomes 1, 95 éd. Pocket, pp. 355-371

3. Dans les corps consultatifs. Pour Weber, cette troisième structure est la seule dans laquelle la collégialité est stable dans le long terme.

On pourrait caractériser ainsi la forme idéaltypique de la collégialité qu'il propose :

- **L'expertise** : l'exercice de l'autorité y est basé sur l'expertise
- **L'égalité** : vu l'importance de l'expertise, il est impossible de subordonner un champ de compétences à un autre. Les membres d'une organisation collégiale sont donc formellement égaux.
- Le **consensus** : le processus de prise de décision implique tous les membres de l'organisation et doit être pris à l'unanimité ou à la majorité.
- La **spécialisation** : chaque membre possède un champ de connaissances distinct.

Les **avantages** de la collégialité sont d'une part la qualité des décisions prises et d'autre part la séparation qu'elle permet entre l'intérêt personnel des individus et l'intérêt public. Mais la bureaucratie présente également ces avantages sans l'inconvénient principal de la collégialité : elle fait obstacle aux décisions précises, claires et avant tout rapides. C'est ainsi qu'il justifie le déclin de la forme d'organisation collégiale. En effet, Weber ne voit dans la collégialité qu'une forme transitoire et appelée à céder la place à la bureaucratie,

2. *Le réseau en sociologie des organisations*

La sociologie des organisation contemporaine accorde une place importante au réseau. À ce titre les travaux de Flament¹ sont caractéristiques : à partir d'une étude d'associations "loi de 1901", elle remarque que "*dans une société de plus en plus complexe, les relations entre acteurs se multiplient et dans un contexte de croissance de l'incertitude, le réseau, par sa redondance, résiste mieux à la défaillance d'un acteur*".

Elle caractérise d'abord le réseau en l'opposant aux institutions formelles : ceux-ci pourraient se caractériser uniquement par une **connexité² forte** opposé à la connexité hiérarchique de l'institution qui est économique et rationnelle. Elle remarque également que les réseaux présentent les traits suivants :

¹ FLAMENT C. 92, "La figure paradoxale du réseau. Entre l'efficacité productive moderne et l'utopie", *Revue "Pour"* juin 92 pp. 91-97

² connexité est synonyme de "densité de relations"

- La connexité a pour corollaire la **moindre spécialisation des acteurs**. Le réseau mobilise des "personnes-ressources" et cherche à opérer des synergies (information, savoir, savoir-faire) difficilement formalisables et non séparables des sachants. Les relations sont plus polyvalentes et personnalisées, elles sont moins formalisées (elles existent pour elles-mêmes). L'autre est un nom propre.
- La **prolifération** des relations va de pair avec leur **transitivité** (les amis de mes amis) et leur **nature égalitaire** : de ce fait le réseau n'est pas favorable à l'établissement de relations hiérarchisées. Dans un appareil cherchant à fonctionner en réseau on voit apparaître des **problèmes** de type "hiérarchie enchevêtrée". Le réseau favorise au contraire les relations porteuses d'égalité et de réciprocité.
- Le réseau est une **structure ouverte** qui accueille la pluralité. "*Ses connexions mouvantes favorisent la circulation d'informations nouvelles et agissent comme des capteurs permettant d'anticiper les changements et de s'adapter à un environnement incertain*"¹.

Flament réfute enfin l'idée selon laquelle le réseau fonctionne sur les "**valeurs partagées**, (ou) *sur la confiance réciproque*"², en effet les acteurs du réseau vivent une multiplicité d'appartenances, il leur est donc impossible de s'identifier totalement à une seule. La pluralité du réseau tient dans le regroupement d'acteurs différents : de par leur références, leurs valeurs et leurs ressorts d'action. Le réseau repose alors sur des liens faibles³. Les implications sont personnelles et fortes, mais elles n'engagent pas la personne dans son entier. Le principe de regroupement du réseau tient alors dans la mobilisation sur une action ou autour d'un intérêt particulier⁴.

¹ FLAMENT C. 92, op. cit.

² FLAMENT C. 92, op. cit.

³ au sens de GRANOVETTER M. 73, op. cit.

⁴ C. FLAMENT illustre cette idée en précisant qu'il s'agit du "*PPCM au lieu du PGCD*". Sans vouloir lui faire un procès 'à la Sokal' on pourrait défendre que c'est le contraire !

3. *Le réseau selon Powell*

Powell¹ remarque que les réseaux sont particulièrement efficaces dans le traitement de l'information. Les variations des prix sur les marchés, pas plus que les procédures formelles des hiérarchies ne véhiculent les informations les plus pertinentes. Il suggère que **l'information** véhiculée par les réseaux est plus dense (*'thicker'*) que celle des marchés et plus libre que celle des hiérarchies. Les réseaux permettent donc mieux l'échange de biens difficilement quantifiables comme les savoirs. Les caractéristiques ouvertes et l'absence de normes améliorent grandement la capacité des réseaux à transmettre connaissance et savoir-faire.

La réciprocité est un point important dans les réseaux, la théorie des jeux insiste sur le fait qu'elle ne s'explique que dans le cadre de la poursuite des intérêts des acteurs. Axelrod² la définit par exemple comme impliquant de retourner aussi bien le bien que le mal, ce qui dissuade autrui d'adopter des comportements malveillants. On démontre ainsi tout l'intérêt que la coopération présente pour les individus. À ce titre, une perspective de long terme est éclairante. Axelrod³ propose le concept "*d'ombre de l'avenir*" qui représente l'importance de la prise en compte par les acteurs de l'avenir dans le calcul de leur intérêt.

Enfin, Powell insiste sur le fait que les réseaux ne se caractérisent pas seulement par des relations de collaboration. La réciprocité ne protège en aucune manière de considérations de **pouvoir**. Les réseaux peuvent ainsi être le vecteur de relations de dépendance.

3.3. L'alternative réseau - l'appareil

Nous avons abordé l'alternative marché - appareil dans le chapitre précédent. La comparaison réseau - appareil possède également une qualité heuristique appréciable. Nous allons donc revenir sur le travail de quelques auteurs qui éclairent des deux formes d'organisation en les comparant.

¹ en sus de l'article de 1990 que nous avons commenté au cours du chapitre précédent, il faut citer la réflexion l'ayant précédé : POWELL W.W. 87, "Hybrid organizational arrangements : new form or transitional development ?", *California management review*, Fall 87

² AXELROD R. 84, "Donnant donnant, théorie du comportement coopératif", éditions Odile Jacob 92

³ AXELROD R. 84, op. cit.

1. La comparaison réseau - appareil en sciences physiques

Selon René Thom¹ il existe deux types de systèmes. Celui auxquels appartiennent les réseaux et les appareils.

Dans le cas du réseau :

1. Le système **ne régule pas sa frontière**, par exemple un gaz parfait adopte la forme du récipient qui le contient.
2. Il n'y a **pas de morphologie intermédiaire** entre le système total et les composantes individuelles : dans un gaz parfait toutes les molécules sont chimiquement semblables.
3. **L'élimination d'une composante est sans effet** sur son comportement global. Il y a une redondance morphologique.

Le second type de système auxquels appartiennent les appareils présente les propriétés suivantes (Thom prend l'exemple d'une montre) :

1. Le système **régule sa frontière** ; la rotation régulière des aiguilles constitue la fonction de la machine
2. Entre le système global et l'échelle moléculaire, il y a une **échelle intermédiaire** définie par des pièces spécialisées du mécanisme
3. **La destruction d'une seule pièce peut entraîner l'arrêt du mécanisme**. Il peut y avoir répétition², mais pas redondance morphologique.

D'un point de vue systémique, il semble à Thom que la différence entre réseau et appareil réside dans la **méta coordination**, c'est-à-dire dans la coordination de la coordination. Dans le réseau, il y a bien coordination, mais personne n'est chargé de sa supervision, alors que dans l'appareil, des règles constitutionnelles se superposent aux règles institutionnelles. Quand un réseau se constitue en appareil on voit apparaître des méta-règles.

Les trois propriétés des réseaux signalées par René Thom semblent découler de cette caractéristique fondamentale. La coordination se faisant par voisinage sans qu'elle soit

¹ THOM R 1974, "Modèles mathématiques de la morphogenèse", Paris, union générale d'éditions, pp. 134-136

² les roues d'une voiture sont construites sur le même modèle

méta-coordonnée, un système de réseau à l'état pur n'a pas de frontière précise. Quant au peu de spécialisation et à la redondance des connexions, elles semblent tenir à l'absence de constitution et d'organisation hiérarchique ou stratifiée, deux traits où s'exprime la méta coordination.

2. Lemieux : la comparaison de l'appareil et du réseau en tant que structure sociale

Lemieux¹ définit l'organisation comme un ensemble d'acteurs reliés par des rapports de coordination. On peut résumer ainsi les différences entre appareil et réseau qu'il met en évidence :

1. La **spécialisation des rôles**. Les appareils limitent explicitement les rôles. Dans un réseau, la moindre spécialisation permet une plus grande pluralité des rôles. Cette spécialisation des acteurs est moins forte dans un réseau. Les acteurs d'un réseau sont en effet appelés à jouer plusieurs rôles. Dans un réseau familial, on peut être à la fois épouse, mère, fille, grand-mère, tante.
2. La **multiplicité des relations** : dans un appareil, les relations sont fortement finalisées, dans un réseau elles sont multiplexes (elles sont le véhicule de relations professionnelles, mais aussi d'amitié, de conseil...).
3. Dans un réseau, les liens sont essentiellement informels. Joint à la pluralité des rôles cela autorise une grande **redondance de relations**. Dans un appareil, l'établissement de liens formels a précisément pour but d'éviter la redondance. L'organigramme est donc moins complexe. Dans un réseau, les **connexions** se font plus ou moins au hasard alors que dans un appareil les connexions sont réalisées de façon plus économique.
4. Un appareil régule sa **frontière** en droit. Un réseau n'a pas de frontières aussi précises et ne la régule pas. Les appareils se caractérisent par une certaine fermeture par rapport à l'environnement, alors que les réseaux sont ouverts par nature. On ne sait pas exactement où finit et où commence un réseau. Par exemple, le réseau de parenté prend une extension importante lors de funérailles. Dans un parti politique organisé en réseau, il est difficile de trouver la frontière précise entre sympathisants et adhérents.

¹ LEMIEUX V. 82, "Réseaux et appareils", Québec Edisem, Paris Maloine

5. Dans un appareil, la **coordination** de l'action se fait en partie selon des règles explicites. Des règles constitutionnelles s'ajoutent aux règles institutionnelles afin d'assurer une coordination de la coordination. Dans un réseau, cette métacoordination est inexistante ou reste officieuse. La coordination se fait essentiellement par voisinage.
6. La **hiérarchie** des acteurs est forte dans l'appareil, alors que le réseau, étant fortement connexe est peu hiérarchisé.

3. *Aoki : Firme J et firme A*

Nous ne reviendrons pas sur le modèle de la firme décrite par Coase et Williamson qui a été abordé au cours du chapitre précédent. Chez les économistes, nous insisterons sur un autre modèle d'organisation interne, qui pourrait s'apparenter à l'appareil. C'est un économiste japonais, Aoki¹ qui l'a construit sur la base d'un raisonnement comparatif opposant deux grands types d'entreprises - la firme américaine (A) et la firme japonaise (J) -. La référence historique est les années 70. Il construit, à partir de "faits stylisés" deux archétypes, ayant leur cohérence. Il centre son attention sur leur capacité d'apprentissage et de façon originale, fonde leur comparaison sur la notion de "*structure d'échange d'information*"².

Celle-ci est adaptée à des environnements différents. La **firme A**, proche du modèle des usines américaines, présente un degré de parenté important avec l'appareil, elle atteint son rendement maximum en environnement stable. Au niveau des ateliers³ sa "*structure d'échange d'information*" se caractérise par une répartition du travail selon des principes de spécialisation fixés par des standards globaux. C'est la répétitivité qui est recherchée. Les autres caractéristiques sont calquées sur celles des principes de Taylor : les tâches sont conçues par un bureau des méthodes, elles sont accomplies conformément à des prescriptions détaillées etc... Les échanges d'information suivent donc des protocoles établis et formels, souvent selon la voie verticale des échanges hiérarchiques.

¹ AOKI M. 91, "Le management japonais : le modèle J de Aoki", *Problèmes Économiques*, N° 2.225, 15 mai 91, pp. 1-14.

² Ce concept recouvre la manière dont est gérée la division et l'allocation des tâches et des fonctions ainsi que leur mode de coordination.

³ Aoki, dans des travaux ultérieurs élargit sa base de comparaison des deux types de firmes aux structures financières des entreprises et à leur mode de partage du pouvoir.

À l'inverse, le "**modèle J**" repose sur le principe de la coopération horizontale entre fonctions, le partage des informations et une redéfinition fréquente des pouvoirs et des responsabilités de chacun en fonction des changements venus de l'extérieur, mais aussi des interactions entre individus. Cela suppose une définition très évolutive des rôles de chacun. Chaque problème est traité au niveau le plus proche de son exécution. Les classifications sont plus larges, les affectations aux postes sont plus flexibles. Au lieu de chercher à atteindre l'efficacité par une fine spécialisation des individus, et une forte démarcation entre les postes, la firme J développe les capacités des groupes. Les tâches d'identification et de recherche des solutions ne sont pas séparées de celles de réparation.

4. Organisations mécaniques et organiques

Burns et Stalker¹ reprennent la distinction mécanique / organique de Durkheim² et l'appliquent à l'entreprise pour présenter deux formes d'organisation, présentés comme les deux pôles d'un continuum allant du mécanique à l'organique. Le modèle mécanique est adapté à un environnement stable, le modèle organique à un environnement complexe et changeant.

Burns et Stalker étudient tout d'abord une usine de fibres synthétiques. Celle-ci commercialise des produits sur des marchés stables et met en œuvre des techniques éprouvées. Tous les responsables savent précisément ce que l'on attend d'eux ; en effet, ils ont tous comme référence la même "bible" qui spécifie les comportements à adopter selon les situations. Toutes les situations possibles sont couvertes, y compris celles de survenance de problèmes nouveaux où il est nécessaire de s'adresser soit à un spécialiste, soit à un supérieur hiérarchique. Grâce à un fonctionnement strictement contrôlé et régulier, l'usine fabrique à bon compte ses produits et fait face à la concurrence avec succès. La régularité du fonctionnement y est une telle priorité que l'on demande parfois aux commerciaux de limiter les ventes afin de régulariser les flux de production !

À la suite de cette étude, une forme est proposée : celle de l'organisation mécanique. Elle fonctionne en découpant les problèmes comme les tâches en sous-parties qui sont traitées par des spécialistes. De la sorte, chaque individu accomplit des opérations prédéfinies. Le

¹ BURNS T. ; STALKER G. M. 61, "The management of innovation", London Tavistock

² cf. BOUDON R. 89, "Durkheim", *Encyclopédia Universalis* Corpus, Vol 7, pp. 753-755

contrôle y est organisé hiérarchiquement : la responsabilité et la connaissance de la tâche globale est l'apanage de son sommet. Du point de vue de l'interaction entre membres de l'entreprise, l'organisation mécaniste valorise les "communications verticales" et la loyauté est la principale qualité que l'on attend des employés.

À l'opposé, le modèle organique est adapté à des conditions changeantes et à des problèmes qui se renouvellent souvent. La structure de contrôle, de communication, de pouvoir y est en réseau. Information et connaissances sont distribuées. Les centres de pouvoir ne sont pas forcément au sommet de l'organisation, les communications sont plutôt orientées horizontalement.

Parmi les "pathologies" de l'organisation mécanique, Burns et Stalker distinguent trois principaux types de dysfonctionnement :

1. Le recours aux supérieurs hiérarchiques devient plus fréquent. Par ce jeu consistant à 'faire remonter les décisions' certains des hauts responsables sont continuellement mis à contribution par les mêmes personnes. De la sorte, ils se crée entre eux des relations directes qui transgressent la voie hiérarchique normale.
2. Confrontés aux problèmes de coordination interne, les entreprises mécanistes ont tendance à créer des systèmes de liaisons spécifiques¹, comme des comités ou des 'officiers de liaison'. Avec la prolifération de ces mesures, l'entreprise se transforme en "*jungle mécaniste*".
3. Enfin, avec la croissance du nombre de problèmes complexes à traiter, la création d'un système de comités devient souvent indispensable. Les problèmes temporaires qui ne peuvent être traités par un seul individu sont alors traités collégialement. Lorsque ces comités deviennent permanents, leur légitimité entre en conflit avec celle des services existants.

¹ sur les moyens mis en œuvre pour coordonner le fonctionnement des organisations dont les services sont fortement différenciés, l'oeuvre de LAWRENCE P. R.; LORSCH J. W. 67, op. cit. fait référence.

4. Conclusion : les relations entre formes d'organisation

Dans le travail de Burns et Stalker, comme dans l'économie des coûts de transaction, il existe un **continuum** entre organisation mécanique et organique : Les quatre entreprises étudiées par Burns et Stalker y sont localisées sur un axe unique. Chez Williamson, le même continuum est proposé, mais ses pôles sont différents puisqu'il s'agit du marché et de la firme.

Nous allons conclure ce chapitre par l'examen des "économies de la grandeur" et les travaux de Mintzberg. Nous verrons tout d'abord en quoi ils se rapprochent de nos trois formes d'organisation et surtout dans quelle mesure ils remettent en question cette vision de l'organisation comme un continuum entre deux pôles.

1. Les économies de la grandeur

Dans les "*économies de la grandeur*", Boltanski et Thévenot recherchent une explication des phénomènes économiques plus réaliste que la théorie économique standard. Le but est de comprendre comment se réalise la coordination entre agents. On met en évidence l'importance d'un cadre commun qui permet l'action et que l'on appelle "convention". La convention est un système de références et de valeurs permettant la définition et la réalisation d'objectifs partagés. Les agents économiques ont en effet intérêt à fonctionner à l'intérieur des règles admises par tous de manière à limiter l'incertitude et à faciliter la coordination entre leurs actions.

La principale référence de Boltanski et Thévenot est l'ouvrage de Lewis dans lequel il désigne ainsi les conventions : "*les régularités de comportement permettant une coordination entre les individus, sans qu'il n'y ait pourtant d'accord explicite*"². La convention de Lewis n'est pas un contrat puisqu'il n'y a pas d'accord explicite, sans être une règle, sans être exactement une contrainte, puisque la conformité est avantageuse au

¹ BOLTANSKI, L. ; THEVENOT L. 87; "Les économies de la grandeur", *Cahiers du centre d'étude de l'emploi*, n°31, PUF.

² LEWIS D. K. 1969, "Convention : a philosophical study", Cambridge, Harvard University Press cité in FAVEREAU. O. 89, "Marchés internes Marchés externes", *Revue économique* n°2, mars 1989

sens de la théorie des jeux. Elle est une forme qui permet de coordonner des intérêts contradictoires qui ont besoin d'un cadre commun pour pouvoir être satisfaits.

L'approche des "*économies de la grandeur*"¹ mettant en œuvre six "*natures*" de conventions reformule de manière singulière l'idée de l'appareil. À partir d'une étude très étendue de la littérature, Boltanski et Thévenot s'attachent à montrer qu'il existe six modes de justification (ou cités, ou mondes, ou encore "*natures*"²). Celles-ci proposent un ensemble d'objets à prendre en compte pour l'action et un classement de ces objets ("*grands*" ou "*petits*") qui mesure le succès ou la déchéance dans la *nature*.

Certains des mondes se prêtent à une mise en parallèle avec le marché et le réseau : la **cité marchande** met en avant des actions comme acheter, vendre, être concurrentiel tirer profit des transactions. Toutes ces "grandeurs" correspondent aux comportements favorisés sur un marché. Le **monde de l'opinion** peut quant à lui s'apparenter au réseau dans la mesure où la réputation y joue un rôle majeur. Un monde nous paraît particulièrement intéressant à considérer du point de vue de la forme de l'appareil, le **monde industriel** pour lequel la science et la performance technique sont les fondements de la grandeur. Les investissements dans des machines, des programmes de formation sont importants, l'entreprise doit être parfaitement réglée et fonctionnelle. Le monde industriel offre une vision cohérente de l'organisation en tant qu'elle est le fruit de règles rationnelles. On y retrouve le même système de traits qui caractérisent l'appareil ; citons notamment la capacité de mesure et de contrôle, l'importance de l'efficacité et de la rationalité³.

2. *Les configurations structurelles de Mintzberg*

La célèbre typologie de Mintzberg constitue une synthèse de la littérature en théorie des organisations. Il distingue six modes principaux de coordination auxquels correspondent six types de structures reposant principalement sur un de ces derniers⁴ : la structure simple

¹ BOLTANSKI, L. ; THEVENOT L. 87; "Les économies de la grandeur", *Cahiers du centre d'étude de l'emploi*, n°31, PUF.

² car elles désignent ce qui paraît "naturel"

³ Le monde domestique reprend également un élément caractéristique de l'appareil : la hiérarchie. Mais il est plus proche par ses valeurs de la tradition que de la rationalité.

⁴ MINTZBERG H. 89, "Mintzberg on management : Inside our strange World of organizations", trad. BEHAR J. M. "Voyage au centre des organisations", éd. d'organisation 90..

(dans laquelle prédomine la coordination directe), la bureaucratie mécaniste (standardisation du travail), la bureaucratie professionnelle (standardisation des qualifications), la forme divisionnelle (standardisation des résultats), l'organisation missionnaire (standardisation des normes) et enfin l'adhocratie (ajustement mutuel)¹.

L'adhocratie est la forme d'organisation correspondant à des ensembles de petite taille fonctionnant dans un environnement complexe et mouvant. Les adhocraties sont décentralisées et faiblement hiérarchisées. Parmi les caractéristiques internes de ces structures, Mintzberg cite "*le changement rapide et brutal qui fait valser les têtes*", leur capacité d'innovation et le non-respect des principes classiques de gestion comme l'unité de commandement. Il n'y a pas de coordination formelle, l'ajustement mutuel étant prédominant. L'adhocratie s'apparente bien entendu au réseau.

La structure divisionnelle est constituée d'unités définies sur la base de produits ou de marchés. Chaque unité mène indépendamment ses propres opérations et est responsable de ses résultats. De cette manière les risques sont répartis, un problème affectant une unité ne gêne pas le fonctionnement des autres. Mintzberg remarque toutefois que la forme divisionnalisée est "une structure au bord d'une falaise" car elle est proche de la désintégration : l'indépendance des divisions rend leur séparation aisée. L'organisation est donc en permanence menacée d'éclatement.

Enfin, la structure qui se rapproche le plus de la forme de l'appareil est la **bureaucratie mécaniste** qui se caractérise par la standardisation du travail. Un grand nombre de prescriptions et de règlements, de procédures de communication formalisées régissent son fonctionnement. Les départements sont spécialisés et le pouvoir de décision est centralisé. Il existe enfin une séparation entre les "opérationnels", qui accomplissent les tâches et les "fonctionnels" qui les conçoivent. En conséquence, l'élément de l'organisation le plus important est la technostructure, qui correspond au "bureau des méthodes".

¹ Mintzberg ajoute une autre structure à sa typologie : l'organisation politique (centrée sur les conflits de pouvoir, qui peut être "*un vernis*" sur l'une des autres configurations ou bien une configuration en elle-même).

² MINTZBERG H. 81, "The structuring of organizations : a synthesis of the research" trad. ROMELAER P. "Structure et dynamique des organisations", éd. d'organisation, 82, p. 374

3. *Les relations entre mondes ou configurations structurelles*

L'utilisation des cités comme celle des configurations structurelles sont l'occasion de poser le problème des interrelations entre ces différentes formes. Pour Boltanski et Thévenot, les relations entre mondes se font soit sur le mode peu satisfaisant de "*l'arrangement*" local, soit de façon plus noble des "*compromis*"¹.

Boltanski et Thévenot reconnaissent en effet que l'on est toujours en présence d'un **composé** entre mondes. En effet, les règles du jeu qui prévalent dans l'organisation ne correspondent jamais à un régime pur, mais à des mixtes, des "*composés*". Cette harmonisation se fait à travers des "*investissements de formes*"². Le problème de l'organisation n'est pas d'optimiser telle ou telle forme, mais **d'harmoniser les différents modes de coordination**.

Le problème que nous ressentons par rapport aux économies de la grandeur est qu'elles ne décrivent pas des formes d'organisation existantes, mais se fondent uniquement sur les formes de légitimation des discours³. Ceci ne correspond pas à l'optique pour laquelle nous avons opté puisque nous étudions différentes formes de structure sociales concrètes. Cependant cette vision de l'organisation comme un "compromis permanent" nous paraît particulièrement pertinente.

Sur les **relations entre les configurations structurelles** qu'il décrit, Mintzberg soutient que même si l'on ne peut prétendre que les cinq 'configurations structurelles' existent réellement, il est pertinent de les prendre en compte puisque le choix n'est pas entre la théorie et la réalité, mais entre différentes théories : pour appréhender le monde, on utilise forcément des concepts, théories, modèles. Si des individus y croient, alors ceux-ci deviennent partie de la réalité. De ce fait et puisque "*certaines phénomènes ne peuvent être compris sans de telles aides formalisées*"⁴, "*(il) préfère conclure que les configurations*

¹ sous-tendus par une "*disposition intentionnelle vers un bien commun*"

² Les investissements de formes sont des opérations qui ont pour but de faire acquérir à des biens une généralité. L'utilisation du terme 'investissement' montre que l'on ne s'attache pas à une efficacité immédiate.

³ LIVIAN Y.F. ; HERREROS G. 94, "Une nouvelle grille d'analyse des organisations ?", *Revue Française de Gestion* Novembre - décembre 94

⁴ MINTZBERG H. 89, op. cit., p. 376 de la version française.

*existent réellement*¹. Le problème n'est plus savoir si les configurations structurelles existent, mais de déterminer si elles sont "*simples et descriptivement riches*".

Mintzberg propose ainsi d'utiliser les configurations comme une 'base' permettant de décrire les structures **hybrides**. Les hybrides dysfonctionnels sont des organisations qui n'arrivent pas à se décider ou qui n'ont pas le choix à cause de facteurs de contingence contradictoires. Mais d'autres hybrides paraissent logiques et efficaces². Le problème qui se pose alors est celui de la détermination de la structure réelle des organisations empiriques : Mintzberg cite le cas d'un groupe d'étudiants qui a décrit la filiale d'une entreprise japonaise comme une "*adhocratie divisionnalisée professionnelle mécaniste*".

Le problème de la "nature de l'organisation" nous paraît donc rester entier³. Précisons enfin que la synthèse de l'exploration de la littérature que nous venons de conduire à propos de l'appareil, du marché et du réseau sera proposée dans le chapitre qui suit.

¹ MINTZBERG H. 89, op. cit., p. 377

² MINTZBERG H. 89, op. cit., p. 414

³ Le thème central de notre exploration de la littérature est de cerner les figures du réseau, de l'appareil et du marché, non de travailler sur leur relations. Nous tenions quant même à signaler l'importance de cette question puisque nous tenterons de lui apporter une contribution.

5. Bibliographie

BOLTANSKI L. ; THEVENOT L. 87, "Les économies de la grandeur", *Cahiers du centre d'étude de l'emploi*, n°31, PUF.

FAVEREAU. O. 89, "Marchés internes Marchés externes", *Revue économique* n°2, mars 1989

LIVIAN Y.F. ; HERREROS G. 94, "Une nouvelle grille d'analyse des organisations ?", *Revue Française de Gestion* Novembre - décembre 94

MINTZBERG H. 81, "The structuring of organizations : a synthesis of the research" trad.

ROMELAER P. "Structure et dynamique des organisations", éd. d'organisation, 82

MINTZBERG H. 89, "Mintzberg on management : Inside our strange world of organizations", trad. BEHAR J. M. "Voyage au centre des organisations", éd. d'organisation 90.

1. Appareil

CROZIER M 64, "Le phénomène bureaucratique", éd. du Seuil

CYERT R.M. ; MARCH J.G. 63, "A behavioral theory of the firm", Prentice Hall.

FAVEREAU O. 89, "Marchés internes Marchés externes", *Revue économique*, n° 2, mars 89, pp. 273-328

FAYOL H.G. 1916, "Administration industrielle et générale", Gauthier-Villars, 1981, chapitre 4, in PUGH D.S. 71, "Writers on organizations", Penguin, 3th éd. 90.

HAYEK (F. A. Von) "The use of knowledge in society", *American economic review*, (1945), 35, pp 519-530

LEMIEUX V. 82, "Réseaux et appareils", Québec Edisem, Paris Maloine

MARCH J.G. ; SIMON H.A. 58, "Les organisations", Dunod 74

MELESE J. 79, "Approche systémique des organisations", éd. d'organisation

MESAROVIC, M.D. ; MACKO, D. ; TAKAHARA Y. 70, "Theory of hierarchical, multilevel, systems", Academic press

MORGAN G. 86 "Images of Organization", trad. AUDET M. et al. "Images de l'organisation", éd. Eska 89

PUGH D.S. ; HICKSON D.J. 64, "Writers on organizations", Penguin, 4th éd. 89.

PUGH D.S. *et al.* 68, "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly* 8.

RADNER R. 92, " Hierarchy : the economics of managing", *Journal of Economic literature*; 30 sept 92, pp. 1382-1415

REYNAUD J-D. 89, "Les règles du jeu", Armand Collin

SIMON H.A. 69, "The sciences of the artificial", trad. LEMOIGNE J-L "Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel", 2^{ème} éd. 91, AFCET systèmes, Dunod.

SIMON H.A. 91, "Bounded rationality and organizational learning", *Organization Science*, vol 2, n°1, Feb 91, pp.122-128

TAYLOR F.W. 1911, "Principles of scientific management", trad. "La direction scientifique des entreprises", Dunod, 57.

THOMPSON P. ; MCHUGH D. 95, "Work organizations, a critical introduction", MacMillan, 2nd ed.

WEBER M. 1921, "Le savant et le politique", Plon 1963

WEBER M. 1922, "Économie et société", 95, éd. Pocket, Tome 2, pp. 410-417

WOODWARD J. 65; "Industrial organizations : theory and practice", Oxford University press

2. *Marché*

ADLER P. ; ADLER P.A. 84, "The social dynamics of financial markets", JAI press

BAKER W.E., 84, "The social structure of a national securities market", *American Journal of Sociology*, vol 89, n°4.

CAILLE A. 83, "Comment on écrit l'histoire du marché" in CNDP 93, " l'institutionnalisation du marché", DEES n°92 juin pp. 11-34 repris de *La revue du MAUSS*

CNDP 93, "L'institutionnalisation du marché", DEES n°92 juin

CORIAT B. ; WEINSTEIN O. 95, "Les nouvelles théories de l'entreprise", Livre de poche

DUMONT L. 77, "Homo Æqualis", Gallimard in CNDP 93, "l'institutionnalisation du marché", DEES n°92 juin

FAVEREAU. O. 89, "Organisation et marché", *Revue Française d'économie*, vol 4, n°1, hiver

FRIEDBERG E. 92, "Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée", Seuil

FRYDMAN R. 89, "Marché (économie de)", *Encyclopédia Universalis*, Corpus Vol 14, pp. 494-499

GRANOVETTER M. 94, "Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse", in ORLEAN A., "Analyse économique des conventions", PUF

HAYEK (Von) F.A. 45, "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, (1945), 35, pp. 519-530 trad "l'utilisation de l'information dans la société", *Revue française d'économie*, vol 1, 86, pp. 117-140

JACOT éd. 94, "Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation", Presses Universitaires de Lyon

MEILLASSOUX C. 89, "Echange", *Encyclopédia Universalis*, Corpus Vol 7, pp. 823-826

MENARD C. 90, "l'économie des organisations", éd. La découverte, 2^{ème} éd 1993

POLANYI K. 44, "La grande transformation", Gallimard 83

SCIENCES HUMAINES 93, "Le marché, loi du monde moderne ?", Hors-série n° 3, nov-déc. 93.

SIMON H.A. 91, "Organizations and markets", *Journal of economic perspectives*, 5 (2), pp. 25-44

SMITH A. 1776, "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations", Cannan éd. 1976

SWEDBERG R 94, "Markets as social structures", in SMELSER N. ; SWEDBERG R., "The handbook of economic sociology", Princeton University Press

VALADE B. 89, "Walras (Léon)", *Encyclopedia Universalis*, Corpus n°23 pp. 810-812

WEBER M. 1922, "Économie et société" trad. Julien Freund et al., Tome 2, 1995 éd. Pocket, chap. VI, pp. 410-416.

WHITE H.C. 81, "Where do markets come from ?", *American Journal of Sociology*, 87, pp 517-47

3. Réseau

- AOKI M. 91, "Le management japonais : le modèle J", *Problèmes Economiques*, N° 2.225, 15 mai 91, pp. 1-14.
- AXELROD R. 84, "Donnant donnant, théorie du comportement coopératif", éd. Odile Jacob 92
- BAKIS H. 93, "Les réseaux et leur enjeux sociaux", PUF
- COHENDET P. 96, "Réseaux, pertinence et cohérence" chap. 7 in ECOSIP "Cohérence, pertinence, évaluation", éd. COHENDET P ; JACOT J H ; LORINO Ph., Economica
- DEGENNE A; FORSE M. 94, "Les réseaux sociaux, une analyse structurale en sociologie", éd. A. Collin
- DUPUY G. 89, "Réseaux (philosophie de l'organisation)", *Encyclopédia Universalis*, Corpus Vol 19, p 875
- FLAMENT C. 92, "La figure paradoxale du réseau. Entre l'efficience productive moderne et l'utopie", *Revue "Pour"* juin 92 pp. 91-97
- GRANOVETTER M. 73, "The strength of weak ties", *American journal of sociology*, 78, 2, 1973
- HERBST Ph. G. 76, "Alternatives to hierarchies", éd. Martinus Nijhoff
- JARILLO J.C. 88, "On strategic networks" *Strategic Management Journal*, vol 9, 31-34
- LAZEGA E. 94, "Analyse de réseau et sociologie des organisations", *Revue française de sociologie XXXV*
- LEMIEUX V. 82, "Reseaux et appareils", éd. Maloine
- MILES R.E. ; SNOW C.C. 92, "Causes of failure in network organizations", *California management review*, vol 34, n° 4, 37-51
- POWELL W.W. 87, "Hybrid organizational arrangements : new form or transitional development ?", *California management review*, Fall 87
- POWELL W.W. 90, "Neither market nor hierarchy : network forms of organization", *Research in organizational behavior* vol 12, pp. 295-336
- THORELLI H B 86 "Networks : between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol 7, 37-51
- WEBER M. 1922, "Économie et société" trad. Julien Freund et al., Tomes 1, 95 éd. Pocket
- WELLMAN et BERKOWITZ 88, "Social structures : a network approach", Cambridge University press, chap 1 "Introduction : studying network structures", pp. 1-13

Deuxième partie : Problématique

Chapitre 4 : Construction des idéaltypes.

À l'issue de notre exploration de la littérature il nous faut décider de la **perspective théorique** présidant à la problématisation de notre question de recherche. Rappelons que notre travail ne constitue pas une étude de causalité, il ne cherche pas à analyser les facteurs influant sur l'organisation des salles, mais vise à parvenir à une meilleure compréhension de leur fonctionnement. Nous serons donc conduit à opter pour une approche synthétique plutôt qu'analytique et à mettre en œuvre le concept d'idéaltype tel que Max Weber le définit.

Après avoir précisé ce que nous entendons par organisation grâce à l'approche systémique, nous exposons les fondements notre démarche.

- Le concept **d'idéaltype** qui est notre "guide heuristique" : nous revenons sur la manière dont nous l'utilisons et montrons comment il nous permet d'adopter une position originale par rapport aux approches classiques des organisations.
- La notion de **dialogique** qui éclaire les relations entre nos idéaltypes.

C'est sur ces bases, et à partir de la revue de littérature du chapitre précédent que nous élaborons successivement **les idéaltypes de l'appareil, du réseau et du marché**.

Mais comment les comparer, comment les mettre en rapport ?

Nous choisissons pour cela de prendre avantage de la propriété **d'équifinalité** des systèmes ouverts. Nous reformulons ainsi appareil, réseau et marché à partir de certaines des dimensions par lesquelles on peut mettre en relief leurs différences : **la régulation, les relations entre éléments et l'adaptation du système**.

Ce dernier exercice nous permettra par la suite de 'décliner' nos idéaltypes afin d'établir notre modèle d'analyse et nos hypothèses.

PROBLEMATIQUE ET CONSTRUCTION DES IDEALTYPES.

1. Épistémologie et fondements de notre modèle d'analyse

- 1.1. L'organisation en tant que système
- 1.2. L'idéaltype comme vecteur de représentation
- 1.3. La définition d'une typologie comme moyen d'articuler les idéaltypes.

2. Élaboration des idéaltypes

- 2.1. L'idéaltype de l'appareil
- 2.2. L'idéaltype du réseau
- 2.3. L'idéaltype du marché

3. Reformulation des idéaltypes à travers leur propriété d'équifinalité

- 1. Régulation de l'organisation
 - 2. Relations entre composantes et coordination
 - 3. Adaptation de l'organisation
- 3.2. Une illustration de nos idéaltypes : les frontières de l'organisation

4. Conclusion

5. Bibliographie

1. Épistémologie et fondements de notre modèle d'analyse

1.1. L'organisation en tant que système

Quelle épistémologie mettre en œuvre pour étudier l'organisation des salles des marchés ? Notre modèle d'analyse doit nous permettre d'aborder un phénomène où interagissent une multitude de facteurs. Nous estimons que l'approche systémique y est particulièrement adaptée, en particulier par sa nature holiste. C'est pourquoi l'option épistémologique qui préside à la construction de notre modèle d'analyse est d'étudier l'organisation en salle des marchés comme un système. La mise en évidence des lacunes de l'approche analytique¹ et de la nécessité d'une approche globale peut remonter à Pascal, qui dans "les pensées" en posait déjà les principes : *"toute chose étant aidée et aidante, causée et causante, je tiens pour impossible de connaître le tout sans connaître les parties, et de connaître les parties sans connaître le tout"*².

Mais les premiers développements la théorie générale des systèmes remontent au milieu du vingtième siècle, ils sont dus à Bertalanfy³. Celui-ci s'inscrit avant tout une tentative de rupture avec la pensée analytique et se fixe pour objectif l'instauration d'une nouvelle épistémologie, distincte de la pensée scientifique classique, basée sur des concepts comme la complexité, la synergie, la notion de propriété émergente, d'ouverture...

Que signifie pour nous la mise en œuvre de l'approche système ? Tout d'abord, nous évitons de cantonner a priori notre travail à une seule discipline. Le lecteur a remarqué à quel point le corpus théorique guidant notre réflexion sur l'organisation est large : notre revue de littérature fait intervenir des éléments de finance, d'économie, de sociologie ; de

¹ de ROSNAY la définit ainsi *"l'approche analytique cherche à ramener un système à ses éléments constitutifs les plus simples afin de les étudier en détail et de comprendre les types d'interaction qui existent entre eux. Puis en modifiant une variable à la fois d'en déduire les lois générales permettant de prédire les propriétés du système dans des conditions très différentes"*. de ROSNAY J. 75 "Le microscope", Points Seuil, p. 107

² PASCAL, "Les Pensées", cités in MORIN E "Vers un nouveau paradigme", *Sciences Humaines* n°47, fév. 95

³ VON BERTALANFY L 68, "Théorie générale des systèmes", trad. J. B. Chabrol, Dunod 91.

même, les démarches d'investigation que nous mettrons en œuvre s'inspirent non seulement des méthodes classiques de la gestion comme la conduite d'entretiens ou l'analyse de documents, mais également des démarches ethnographiques. Contrairement à la tendance à la spécialisation, notre travail de recherche n'est pas marqué par un cloisonnement disciplinaire, mais au contraire par la volonté de saisir le phénomène émergent des salles des marchés dans son ensemble et sa cohérence.

La définition du concept de système que nous adoptons alors est celle proposée par Saussure¹ : *"une totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité"*. L'organisation est alors ce qui relie l'idée de totalité et celle d'interrelations. Elle est *"un agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe² ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus³"*. L'organisation *"transforme, relie, maintient⁴"*.

Enfin, l'élargissement du concept d'organisation au domaine social doit prendre en compte la volonté humaine. Dans la nature, la transformation d'un "possible" en un "réel" se déroule sans qu'il existe une intentionnalité. La nature essaye de réaliser tout ce qu'il est possible de faire à partir des éléments disponibles. Le travail des sciences exactes étant précisément celui de *"découvrir les lois qui permettent de discriminer les potentialités réalisables de celles qui ne le sont pas⁵"*. Au contraire, l'organisation humaine est marquée par la genèse de buts communs⁶ et la production de symboles⁷.

Comme nous l'avons expliqué au cours de notre revue de littérature, l'approche de l'organisation que nous adoptons peut donc être définie comme 'intégrationniste' par

¹ SAUSSURE F. (de) 31, "Cours de linguistique générale", Payot - cité in MORIN E. 77, "La méthode"; tome 1 "La nature de la nature", éd. du Seuil, p 102

² Pour Lugand, la **complexité** implique : la possibilité d'imprévisibilité, donc **d'incertitude** ; l'émergence plausible du **nouveau** et du sens au sein du phénomène ; la possibilité de phénomènes **paradoxaux** (comme l'impossibilité de réduire un tout à la somme de ses parties) ; **l'inséparabilité** de certains éléments, c'est-à-dire l'indécomposabilité du système en éléments simples, identifiables et stables. Cf. LUGAND J-C 93 "La systémique sociale", Que sais-je ?, PUF

³ MORIN E. 77, "La méthode"; tome 1 "La nature de la nature", éd. du Seuil, p 103.

⁴ BONAMI M. 93, "Concept de système et métaphores organisationnelles" in BONAMI M. et al. "Management des systèmes complexes, pensée systémique et intervention dans les organisations", éd. DeBoeck université, Bruxelles, p. 19

⁵ LIU M. 83, "Approche socio-technique de l'organisation", éd. D'organisation, p. 17

⁶ FIOLE M. 91, "La convergence des buts dans l'entreprise", Doctorat d'état en sciences de gestion, Paris IX-Dauphine.

⁷ SIMON H.A. 69, "The sciences of the artificial", trad. LEMOIGNE J-L "Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel", 2^{ème} éd. 91, AFCET systèmes, Dunod, chap. 4 : "Architecture de la complexité".

opposition à l'approche complémentariste, défendue par des économistes. Cette dernière réduit le concept d'organisation à celui de 'firme', qui se définit comme complémentaire par rapport au marché. La perspective intégrationniste procède de manière inverse en adoptant un point de vue global : l'organisation est un système qui ne se laisse ni limiter à une forme unique (appareil, marché ou réseau), ni décomposer en mécanismes simples. Nous ne chercherons donc pas à réduire les salles des marchés à des formes d'organisation contingentes. Nous nous opposons par là à une forme de réductionnisme qui chercherait à "*réduire les phénomènes à d'autres facteurs qu'eux-mêmes*"¹. Nous choisissons de les envisager comme "*des réalités autonomes, indépendantes de la nature des forces qui leur ont donné naissance*"². L'objet du modèle d'analyse de l'organisation complexe que nous concevons n'est donc aucunement la conduite d'une étude de causalité³.

Par ailleurs, en mettant en avant les relations entre composantes nous considérerons que le comportement des acteurs est fortement influencé par la position qu'ils occupent dans le système des interrelations. La structure des relations étant à la fois une contrainte pour les individus et un effet émergent de leur action. De ce fait, nous ne cherchons pas à poser le problème du sujet ou celui de l'acteur, en préférant nous centrer sur les formes⁴ présidant à l'interaction des entités élémentaires.

Soulignons enfin que telle que nous l'utilisons, l'approche système n'est pas une science, visant à démontrer des lois. Elle est une méthode d'étude : elle nous permet, en identifiant l'organisation à un système, de mettre en évidence ses dimensions pertinentes. Nous étudierons donc celle-ci à travers certaines des propriétés que met en avant la littérature : la régulation de l'organisation, l'interdépendance entre ses éléments et enfin l'adaptation de l'organisation à son environnement.

¹ GRAWITZ M. 93, "Méthodes des sciences sociales", Dalloz, 8^{ème} ed, p. 56

² BOUTOT A. 56 "L'invention des formes", éd. Odile Jacob cité in GRAWITZ M. 93, op. cit.

³ le sens que nous donnons à "étude de causalité" et "étude de définition" est celui proposé par LIU M, 90, "Problèmes posés par l'administration de la preuve dans les sciences de l'homme", *Revue Internationale de Systémique*, vol 4, n° 2, pp. 267 - 294, nous revenons sur ce sujet en introduction du chapitre consacré à la collecte des données.

⁴ thèse notamment défendue dans THOM R. 1974, "Modèles mathématiques de la morphogenèse", Paris, union générale d'éditions

1.2. L'idéaltype comme vecteur de représentation

Aucun concept ne peut prétendre représenter toute la réalité. C'est à partir de ce postulat que Max Weber¹ a inventé la notion d'idéaltype². L'idéaltype constitue un outil conceptuel permettant de construire le fil conducteur d'une observation ultérieure. Sa mise en œuvre aide à l'intelligence des phénomènes complexes ou difficiles à définir. A ce titre, il nous paraît parfaitement adapté au caractère exploratoire de notre étude. Weber a lui-même eu recours aux idéaltypes à de nombreuses reprises pour étudier la société moderne en émergence au début du vingtième siècle ; c'est par exemple à cette occasion qu'il a défini celui "d'esprit du capitalisme" qu'il a associé à la montée du protestantisme³ dans une étude célèbre⁴ :

Comment construire un idéaltype ? Pour Weber, il s'agit d'opérer une stylisation qui met en évidence certains éléments caractéristiques d'un phénomène, considérés comme les plus significatifs. L'idéaltype est obtenu "*en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes donnés isolément, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre et par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les différents points de vue, choisis unilatéralement, pour former un tableau de pensée homogène*"⁵. Comme, on le voit, si la prétention de l'idéaltype réside dans sa nature scientifique et rationnelle, son élaboration ne peut faire abstraction de l'intuition⁶. Pour en découvrir les éléments essentiels, il faut procéder comme dans la caricature⁷ : distinguer les traits originaux et singuliers du phénomène que l'on cherche à évoquer. L'enjeu est la mise en évidence de la structure logique de ce dernier par la sélection des attributs importants au regard de la question de recherche. Ainsi l'idéaltype est irréductiblement lié à un point de vue subjectif, mais en même temps il le dépasse dans la mesure où il est rationnel.

¹ WEBER, M 1922, "Essai sur la théorie de la science", presses Pocket 92

² Plutôt que "type idéal" ou d'idéal-type, nous avons choisi de reprendre la traduction de Weber de Julien Freund. Cette terminologie est aussi celle adoptée par l'Encyclopaedia Universalis. Nous parlerons donc d'idéaltype (ou d'idéaltypes au pluriel).

³ WEBER M. 1905 "L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme", Agora-Plon 85.

⁴ l'idéaltype de Weber qui a rencontré le plus grand succès est bien sûr celui de la bureaucratie, mais son acception courante est de nos jours bien éloignée de celle qu'il souhaitait imposer...

⁵ WEBER, M 1922, op. cit. p 181.

⁶ GRAWITZ M. 93, "Méthodes des sciences sociales", Dalloz, 8^{ème} ed.

⁷ Encyclopaedia Universalis 90, *Thesaurus*, p. 1697

Comment définir ce qu'est un idéaltype ? C'est par une série de réfutations que Weber répond à cette question. Il pense essentiellement l'idéaltype 'contre'.

- Nous l'avons vu **l'idéaltype n'est pas la réalité**. Il ne s'agit pas de donner un nom à ce que l'on observe. Weber se démarque par là radicalement de l'idée platonicienne selon laquelle la représentation est le reflet d'une réalité. *"l'idéaltype est un tableau de pensée, il n'est pas la réalité historique, ni surtout la réalité "authentique"*.
- L'idéaltype n'est pas non plus **l'exposé d'une investigation**, il ne peut prétendre à l'exhaustivité puisque certains traits du réel observé sont rejetés. La sélection de ces traits est elle-même arbitraire puisqu'il *"ne sera défini ni par les caractères communs à tous les individus, ni par les caractères moyens"*. L'idéaltype est donc une utopie obtenue en accentuant par la pensée des éléments déterminés de la réalité.
- **Plus :** Weber précise que l'on peut, au besoin construire plusieurs idéaltypes successifs d'un même phénomène selon différents points de vue, il ajoute qu'ils ne peuvent être réfutés à l'image d'hypothèses qui seraient susceptibles d'être validées ou infirmées. De surcroît, il leur dénie toute valeur normative ou morale et n'hésite pas à affirmer *"qu'il y a des idéaltypes de bordels aussi bien que de religions"*.

Qu'est ce qui fait alors qu'un idéaltype est scientifiquement recevable ? Sa valeur heuristique, essentiellement. L'idéaltype n'est pas une hypothèse, mais il permet par contre la formulation d'hypothèses, s'il ne prétend pas décrire la réalité, il permet de guider son exploration et autorise la mise en évidence des phénomènes émergents. Sa prétention est donc heuristique : il introduit la rigueur conceptuelle dans l'approche des faits sociaux complexes. La démarche, enclenchée subjectivement, est ultérieurement validée à travers la cohérence conceptuelle de l'idéaltype construit et la pertinence des hypothèses qu'il permet de formuler.

Nous ne pouvons conclure sans revenir aux raisons qui ont poussé Weber à nommer ainsi l'idéaltype : que signifie la juxtaposition des termes d'"*idéal*" et de "*type*" ? Aron confirme la pertinence de ce questionnement *"la signification profonde (de l'idéaltype) ne supporte*

¹ WEBER M. 1922, opus cité, p 185-186.

² ARON R. 67, "Les étapes de la pensée sociologique", Gallimard, Paris, 1990, p. 520

³ dans "essai sur la théorie de la science"

pas que l'on fasse l'économie du sens de l'un des substantifs qui composent ce terme¹. Nous achèverons notre exploration en cernant ce que signifie "idéal". Le problème du "type" quant à lui, soulève de nombreuses questions et demande de poser les postulats ; c'est pourquoi nous lui consacrerons le sous-chapitre suivant.

L'idéaltype est d'abord **idéal**. Pourquoi ? Nous avons vu qu'il n'autorise aucunement à décider de ce qui est bon ou mauvais, qu'il n'était pas un modèle, qu'il ne permet pas de jugement de valeur. Pour Cazeneuve² *"le type est idéal dans le sens où il est construit par le scientifique³"*. Ce caractère idéal est le reflet de sa cohérence interne qui conduit à une communication des idées plus aisée et à une meilleure compréhension des faits singuliers. En optant pour l'idéaltype, nous avons renoncé à prétendre représenter toute la réalité. Nous visons toutefois à y distinguer des trames, une cohérence : comme le montre la théorie de la forme, c'est une des capacités et des modalités essentielles de l'esprit humain que de constituer des "formes" des phénomènes qui l'entourent⁴. *"la forme est une élaboration intellectuelle faite 'après coup'. Elle réduit le réel à un schéma d'éléments essentiels, rejetant dans l'ombre d'autres⁴"*.

1.3. La définition d'une typologie comme moyen d'articuler les idéaltypes.

Qu'en est t-il de la notion de type ? L'idéaltype ne peut être assimilé au concept puisque celui ci *"abstrait une qualité commune de différences particulières : l'orange, la pomme, la tomate relèvent du concept de fruit. Le concept ne sélectionne qu'en fonction d'un aspect de la réalité. Il doit sa précision à (..) La sélection qu'il impose. Le type, à la différence du concept ne retient pas les caractères les plus généraux (..) Le type distingue verticalement tandis que la catégorie classe horizontalement⁵"*. Le classement des entreprises opéré par le droit des affaires⁶ est une catégorisation tandis que "l'entreprise innovante" est un type.

¹ ARON R. 67 op. cit. p. 152

² CAZENEUVE Jean, "dix grandes notions de la sociologie", Seuil 76, pp.88-93

³ à ce titre, l'idéaltype est issu d'une idée, il est littéralement un "idéel-type"

⁴ ou Gestalt-theorie, cf. THINIES G. 90 *Encyclopedia Universalis*, vol 10, Corpus, pp. 434-438

⁵ GRAWITZ M. 93 op. cit. p101

⁶ par exemple SARL, SA, EURL..

La décision d'appréhender l'organisation en **singularisant certains de ses traits** et en les articulant plutôt qu'en tentant de la classer ouvre des horizons radicalement nouveaux au chercheur. En effet, en prenant ses distances avec le postulat d'exclusivité mutuelle des formes, il peut prétendre progresser dans la connaissance de l'organisation complexe. Nous allons l'illustrer.

Les travaux de Mintzberg sur les organisations sont bien connus : à partir d'une synthèse remarquable des travaux antérieurs en théorie des organisations¹ il distingue cinq "configurations structurelles"². Ces configurations méritent d'être appelées idéaltypes dans la mesure où leur structure logique est développée et leur cohérence interne démontrée. La "bureaucratie mécaniste", par exemple articule la standardisation du travail comme mode de coordination, la technostructure comme partie clef de l'organisation, avec un jeu de paramètres de conception (spécialisation, taille importante des unités..).

Mais comment mettre en œuvre **empiriquement ce "pentagramme des configurations structurelles"** dans l'analyse des organisations ? Certaines entreprises existantes sont proches d'une configuration structurelle connue, mais d'autres sont plus difficiles à classer. Rappelons le cas que nous avons précédemment repris : Mintzberg cite un groupe d'étudiants de l'université McGill travaillant sur la filiale d'une maison de négoce japonaise³. À l'issue de leur étude, ils n'ont pu faire autrement que de la décrire que comme une "*adhocratie divisionnalisée professionnelle mécaniste*".

L'économie des institutions rencontre le même type de problème, quand en cherchant à situer les organisations sur un continuum marché - firme elle en vient à constater que la plupart des organisations réelles sont "*somewhere in the middle*"⁴. On serait également fondé à se demander l'utilité des économies de la grandeur si en fin de compte on est qu'exceptionnellement en présence d'une seule cité⁵ dans les organisations réelles. Celles-ci sont en effet le fruit "d'arrangements" ou de "compromis" entre mondes. De fait,

¹ Comme l'indique bien le titre original de son principal ouvrage, non repris en français : "The structuring of organizations : **a synthesis of the research**"

² il en ajoutera deux nouvelles par la suite, l'organisation politique et l'organisation missionnaires qui se greffent sur ces dernières.

³ cf. "Structure et dynamique des organisations" p 414. Mintzberg cite un cas semblable dans l'étude des Brookaven Laboratories in "Voyage au centre des organisations" pp. 388-389

⁴ cf. Williamson cité in POWELL W.W. 90, "Neither market nor hierarchy : network forms of organization", *Research in organizational behavior* vol 12, pp. 295-336

⁵ BOLTANSKI, L. ; THEVENOT L., 91; "De la justification, les économies de la grandeur", Gallimard

comme nous chercherons à le démontrer, **l'organisation complexe est plurielle** on peut y voir la justification de l'effort de compréhension des formes nouvelles d'organisation, mais aussi ses limites. Comment une organisation par nature plurielle peut-elle être résumée de façon univoque ? Comme le remarque Friedberg¹, la prolifération des hybrides, qui tend à s'accroître, porte un coup fatal aux tentatives de classification.

Faut-il alors changer d'approche ? Morgan² propose une démarche d'appréhension de l'organisation toute différente. Il suggère de **l'analyser à partir de 'visions'**, plutôt que de catégories. Pour lui, on peut employer sept métaphores pour la comprendre³. Il n'est plus ici question de mettre au point une catégorisation. Les organisations répondent simultanément à toutes ces visions et le choix de la vision adéquate est uniquement fonction de l'intention du chercheur⁴. Le principal inconvénient de l'utilisation d'images de l'organisation nous semble être la perte de sens consécutive à l'incompatibilité forte de ces visions. Elles appartiennent en effet à des épistémologies très différentes. Quel rapport, quelle dynamique établir entre la vision de l'organisation comme une plante et celle de la prison mentale ? Comment est-il possible d'associer la valeur heuristique des idéaltypes à la dynamique naissant de leur confrontation ?

Nous nous refusons donc à la fois la démarche taxinomique visant à catégoriser les organisations et celle consistant à les appréhender à travers des visions cohérentes individuellement, mais dépourvues d'articulation mutuelle.

L'approche système et en particulier les travaux sur la complexité peuvent nous aider à progresser. Nous nous référerons pour cela à la notion de **dialogique** telle qu'elle est proposée par Morin⁵. Ce concept provient de la linguistique pour laquelle la signification d'un mot n'est pas le reflet d'une essence unique, mais "*le produit du dialogue entre les*

¹ FRIEDBERG E. 92, "Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée", Seuil.

² MORGAN G. 86 "Images of Organization", trad. AUDET M. et al. "Images de l'organisation", éd. Eska 89

³ celles de la machine, de la plante, du cerveau, de la culture, du système politique, de la prison mentale et de l'instrument de domination.

⁴ on se rapproche ici d'une définition du concept de système en termes constructivistes "*un système est un ensemble de variables choisies par un observateur*" Krippendorff in BERTRAND Y, GUILLEMENT P. 89, "Les organisations, une approche systémique", Chotard, Québec, p. 40.

⁵ MORIN E. "La méthode" ; tome 1 "La nature de la nature", 77 ; tome 2 "La vie de la vie", 80 ; tome 3 "La connaissance de la connaissance", 86 ; tome 4 "Les idées, leurs moeurs, leurs habitats, leur organisation" 91, éd. du Seuil

*différents sens qui traversent les mots*¹". Morin généralise le concept de dialogique, reconnaissant qu'en toutes choses coexistent et se déploient des logiques diverses et irréductibles à une seule d'entre elle. Pour lui, le principe dialogique peut être défini comme : *"l'association complexe (complémentaire / concurrente / antagoniste) d'instances, nécessaires ensembles à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé"*. Nous devons donc chercher à exprimer cette association complexe à travers nos idéaltypes et les modalités par lesquelles ils entrent en relation.

Notre question de recherche peut alors se reformuler ainsi : *comment appréhender l'organisation complexe à travers une grille constituée d'idéaltypes individuellement cohérents, non exclusifs et exprimés à l'intérieur d'une épistémologie dialogique permettant leur articulation mutuelle ?*

Nous essaierons d'atteindre ce programme ambitieux à travers la propriété d'équifinalité mise en évidence par la systémique. Celle-ci démontre en effet qu'une propriété essentielle des systèmes ouverts est leur capacité à atteindre un même but en ayant des structures et des modes de fonctionnement différents. Dans le cas des systèmes ouverts, des chemins différents peuvent donc permettre d'arriver à un même résultat³. De plus, dans le cas d'un système dialogique et pluriel, rassemblant plusieurs idéaltypes d'organisation, ceux-ci peuvent concourir et additionner leur effet

2. Élaboration des idéaltypes

2.1. L'idéaltype de l'appareil

La construction d'un idéaltype de l'appareil⁴ pose peu de problèmes du point de vue conceptuel dans la mesure où le management est pour les sciences des organisations un objet de recherche primordial. Si l'économie, la sociologie et la gestion se sont

¹ d'après les travaux de BAHTKINE M. in WEINBERG A. 95 "Les jeux de l'ordre et du désordre", *Sciences Humaines*, n° 47, fév 95.

² Morin 86 op. cit. p. 98. Voir également Morin 77 op. cit. T1 pp. 379-380, T2 p 372, T3 pp. 98-100.

³ Coase n'affirme d'ailleurs pas autre chose lorsqu'il définit le marché et la firme comme des modes de gouvernance des échanges alternatifs.

⁴ l'idéaltype que nous construisons doit beaucoup à celui de la bureaucratie : WEBER M. 1922, "Économie et société" op .cit.

constituées, c'est aussi en tant qu'elles permettent de comprendre, de faire fonctionner ou de concevoir des organisations. D'autre part, les sciences des organisations, au même titre que les sciences de la nature visent souvent, à travers la compréhension de l'existant, à l'instrumentaliser. Notons enfin que cet effort de recherche, porté depuis son origine par l'idée d'une nouvelle phase du développement de l'humanité, est aussi rattaché à un système de valeurs, comme le montre Weber.

C'est donc sous le double signe de la formalisation et du contrôle que s'origine l'appareil ; Il est avant tout un **instrument rationnel**, créé par 'la main visible du management'¹ en vue d'un dessein précis. C'est pourquoi la figure dominante y est celle de l'organisateur : Chef hiérarchique ou ingénieur des méthodes, sa légitimité est assise sur un statut reconnu. Au pilotage de l'organisation par la supervision que met en œuvre le premier, le second substitue le contrôle par les règles. De la sorte, rien n'est laissé au hasard dans la recherche du 'one best way'², l'optimum permettant à la fois de résoudre toutes les contraintes et de maximiser les objectifs. N'existe donc que ce qui est rationnellement objectivable, qu'il s'agisse de compétence, de performances, de statut.

La hiérarchie introduit une relation d'ordre dans l'appareil, qui de ce fait est nécessairement asymétrique et peut être représenté par un arbre. Pour être contrôlable, analysable, l'organisation est divisée en couches. C'est d'ailleurs le couplage de la relation d'autorité à la structure hiérarchique qui permet à l'organisateur d'imposer sa volonté. Les strates correspondent à la fois à des niveaux d'abstraction et de complexité des décisions. Elles ne sont pas concentriques : les contextes et les principes d'opération d'une strate ne peuvent être déduits de ceux des autres strates, comme le montre Mesarovic³.

De fait, c'est le niveau hiérarchique le plus élevé qui y fixe, non la totalité des règles, mais les règles générales qui président à l'établissement des règles locales. On peut de ce fait non seulement différencier les règles par leur aire d'application (règles globales à une extrémité du spectre, locales à l'autre bout), mais également par leur niveau logique au

¹ CHANDLER, A.D. 77, "The visible hand, the managerial revolution in american business", The Bellknap press of Harvard University press, trad. "La main visible des managers", Economica 88

² TAYLOR F W 1911, "Principles of scientific management", trad. "La direction scientifique des entreprises", Dunod 57

³ MESAROVIC, M.D. ; MACKO, D. ; TAKAHARA Y. 70, "Theory of hierarchical, multilevel, systems", Academic press

sens de Bateson¹ : **il existe dans l'appareil une régulation de la régulation**, une métarégulation. Analogue à la constitution dans l'échelle des lois, elle fixe les modalités d'édiction des règles nouvelles.

L'appareil résout les problèmes comme il accomplit les tâches : en opérant sur eux une **décomposition analytique**, cartésienne². À ce titre, la généralisation du principe de la division du travail à la «division de l'information» représente une avancée considérable. Prise de décision et production sont effectuées par le même processus d'analyse : les problèmes sont divisés en sous-problèmes et le travail global en sous-tâches. Ce sont des personnes ou des secteurs spécialisés qui résolvent les sous-problèmes ou accomplissent leur part de travail pour en transmettre le produit selon des règles spécifiées.

La circulation de l'information est donc également formalisée. Il existe deux types de canaux de communication. Ceux-ci sont soit horizontaux lorsqu'ils sont dédiés à la communication entre pairs, soit verticaux pour véhiculer les ordres ou opérer une remontée d'information. Si l'information horizontale sert essentiellement à donner des indications sur le travail à exécuter, l'information verticale spécifie les règles à suivre et recèle les ordres, enfin celle venant de l'extérieur de l'organisation permet la collecte des informations nécessaire à la prise de décision rationnelle.

Pour atteindre son idéal de productivité et d'efficacité, **l'appareil spécialise ses composantes** et formalise leur compétence. L'individu n'existe qu'en tant qu'il occupe un poste et à ce titre, il est remplaçable. Simultanément, la fragmentation des rôles induit une forte dépendance mutuelle. Cette dépendance est à la fois garante de la solidarité des individus et de la stabilité de la structure.

L'appareil tente donc de **s'isoler des contraintes de son environnement** pour mieux maîtriser son fonctionnement interne. Ce faisant, il marque ses frontières externes et crée des fonctions spécialisées dans leur gestion. Ses limites internes quant à elles, correspondent à la spécialisation de ses différentes composantes.

¹ BATESON G. 1979, "La nature et la pensée", Seuil

² à la manière de Descartes "*de conduire toutes mes pensées par ordre...*" cf. DESCARTES R. 1630, "Discours de la méthode"

L'appareil, assimilé à la 'bureaucratie', n'est plus une forme d'organisation 'à la mode'. Pourtant il reste incontournable. **Ses principes de fonctionnement** permettent notamment, en sus d'une utilisation optimale des ressources, le contrôle et la connaissance de son propre fonctionnement qui induit la capacité de le changer rapidement puisqu'il est possible, en agissant à son sommet, de changer instantanément ses modes de fonctionnement. Ses limites sont celles, bien connues : paralysie issue de l'accumulation des règles, mais surtout difficultés à fonctionner en environnement complexe. L'appareil est une structure qui vise à l'efficacité par la rationalisation, ce qu'il gagne en efficience est donc perdu dans un environnement qu'il ne peut analyser¹. Sa capacité d'évolution par planification ne lui est alors d'aucune aide dans la mesure où il est impossible de réduire son environnement à une représentation univoque (il est différencié) et à un problème 'bien posé' (il est complexe).

2.2. L'idéaltype du marché

Comment passer du marché parfait tel que le décrit Walras³, à un idéaltype rendant compte du fonctionnement d'une organisation ? Le modèle Walrassien décrit en effet une situation abstraite de concurrence parfaite où sont réunies la transparence du marché, l'atomicité des participants, l'unicité du produit échangé et enfin la possibilité de libre entrée sur le marché qui empêche toute collusion des vendeurs. Nous sommes en présence d'un modèle reconnu qui pourtant est, des trois formes d'organisation, **celle qui paraît la plus abstraite** lorsqu'elle est confrontée à la réalité. Notre problème est de dégager un idéaltype qui ne se réduit pas à celui des économistes pour lesquels le marché se ramène à un mécanisme de fixation des prix. La situation est paradoxale puisque la valeur heuristique de ce modèle est forte et son impact sur les comportements indiscutable.

Dans la théorie économique classique, les marchés réels sont analysés à partir des écarts qu'ils présentent par rapport au modèle idéal. Ce n'est pas la voie que nous choisirons. En effet, **nous tenterons de définir le marché dans un sens positif** plutôt qu'en termes

¹ nous pouvons ici faire une analogie avec la loi de la variété requise d'Ashby : un système de commande n'est efficace que s'il peut agir sur la totalité des états possible du système qu'il pilote. Il doit donc être plus complexe que ce dernier.

² en mathématiques, un problème 'bien posé' possède une solution et une seule

³ WALRAS L. "Éléments d'économie théorique pure ou théorie de la richesse sociale" 1874-1877 cité in VALADE B. 89 " WALRAS (Léon)" in *Encyclopaedia Universalis*, Corpus n°23 pp. 810-812

d'imperfections. Notre intérêt réside en effet dans la caractérisation d'un idéaltype d'organisation possible même s'il n'est pas réalisé sous sa forme pure. De plus, le marché des économistes repose dans une large mesure sur les hypothèses que postule l'économie classique¹. Nous ne les reprenons pas non plus. Ainsi, nous faisons ni l'hypothèse que les acteurs n'ont pas de comportements opportunistes, ni celle qu'il n'y a pas de contrôle social, ni encore que les effets d'agrégation des comportements sont purs.

À l'image de l'appareil, le marché se caractérise par la rationalité qui préside à son existence. Des règles de fonctionnement précises sont élaborées, ainsi qu'un système de contrôle de leur respect. Mais contrairement à celui-ci, ces règles sont minimales. L'organisation n'a plus pour vocation de constituer un système complet, détaillé et cohérent, mais de **donner aux acteurs individuels le maximum de liberté dans un cadre** permettant à une 'main invisible'² d'assurer le bien commun. Ce cadre n'est pas inclus dans le marché, il ne peut être lui-même renégocié.

Quant à l'information, elle est synthétisée à travers l'expression de quantité et en particulier à travers l'utilisation de prix. Hayek³ insiste ainsi sur la nécessité d'un moyen par lequel serait transmise et échangée la connaissance malgré le caractère imparfait des savoirs humains. Le système de prix permet à la fois de transmettre toute l'information et de faciliter son exploitation optimale. L'organisation-marché met en œuvre des procédures analogues de quantification des résultats même si son système de communication ne se réduit pas aux prix et si ceux-ci ne sont pas réellement des prix de marché⁴, mais avant tout le résultat d'une négociation prenant fortement en compte l'environnement. De la sorte, une fois fixées les règles du jeu, les participants au marché sont aussi libres que possible. **Leur principale contrainte est une obligation de résultat.**

Le marché est un mécanisme de coordination qui repose sur la poursuite par les individus de leur intérêt propre. Point n'est besoin d'aller aussi loin que Polanyi qui affirme que les transactions de marché sont caractérisées "*par une attitude impliquant un antagonisme*

¹ dans la mesure où il laisse ses parties prenantes libres, il lui faut tout de même pouvoir prédire leurs comportements !

² SMITH A., 1776, "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations", Cannan éd. 1976

³ HAYEK (Von) F. A., 45, "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, (1945), 35, pp. 519-530 trad. "L'utilisation de l'information dans la société", *Revue française d'économie*, vol 1, 1986, pp. 117-140

⁴ à la fois conséquence de l'échange et leur résultante.

*marqué entre les parties*¹". Cependant si le marché est ouvert à tous, il ne crée pas de liens forts. **Il coordonne sans intégrer.** Dans le cadre de coordination qui s'impose à tous, les relations sont fondées sur l'échange : les biens échangés sont clairement spécifiés et le respect des contrats est assuré par l'existence de sanctions. De ce fait le mode de relation est le plus instrumental possible². En effet à la fin de l'échange ou à l'expiration du contrat, les parties sont libres.

Les parties sont théoriquement **égales**, bien que leurs capacités puissent leur donner un pouvoir de marchandage plus ou moins important, les différents participants ayant différents apports. En revanche, l'incertitude intrinsèque au marché et à son fonctionnement compétitif est forte. En effet, la menace de l'arrivée de nouveaux concurrents est partie intégrante du marché. La plus ou moins grande facilité avec laquelle l'une des parties peut se séparer de l'autre contribue à fixer le niveau du prix et les avantages que l'on en retire. Les participants cherchent donc en permanence à **réduire leur dépendance**.

Parmi les **points forts** des marchés, il faut noter leur capacité d'adaptation. Ils sont très flexibles, et très ouverts. Ils permettent une remise en question permanente. Par contre, ils ont des effets pervers³, dus au contrôle par les résultats qui est peu coûteux, mais d'efficacité faible dans la mesure où certains éléments de contrôle résistent à la quantification du fait de leur complexité ou de leur évolutivité. Par ailleurs, ils sont instables et peuvent disparaître soudainement du fait de la précarité des relations nouées entre leurs membres. L'adaptabilité en période de croissance fonctionne également en période de crise et peut entraîner des phénomènes de rétroaction positive qui conduisent à la disparition brutale de l'organisation.

2.3. L'idéaltype du réseau

Le réseau est d'autant plus difficile à cerner qu'il n'existe pas, contrairement à ce que l'on trouve dans les cas de l'appareil et du marché, de modèle canonique du réseau. Si les travaux de Weber sur la bureaucratie et de Walras sur le marché parfait donnent au

¹ POLANYI K. 44, "La grande transformation", Gallimard 83

² "l'opposé radical de toute fraternité personnelle" WEBER 1922, op. cit. p 412

³ parfois irrationnels cf. BOUDON R. 84, "La place du désordre", PUF. pp. 66-69

chercheur des points de repère indiscutables, la référence est impossible dans le cas du réseau. Le réseau 'modèle' n'existe pas : le réseau est-t-il clandestin ou de notoriété publique ? Est-il durable ou temporaire ? Quelle est sa structure idéale ?

Dans le cas du réseau l'absence de modèle est précisément la référence. Si l'on peut construire un idéaltype du réseau, il n'est pas possible de l'ériger en modèle, au sens de devoir-être. La vision de la structure n'apparaît qu'ex-post¹, puisqu'il se révèle lorsqu'il est activé. De plus, il se configure de façon différente selon les problèmes à traiter.

Le réseau marque donc les limites de l'organisation représentée comme une globalité, **il s'inscrit sous le signe de la localité** et de l'auto-organisation. Cette notion a été développée par les chercheurs du Biological Computer Laboratory de l'université d'Illinois, fondé par le cybernéticien Heinz Von Foerster². Elle désigne la propriété de certains systèmes à produire des comportements plus complexes que ceux de leurs éléments, et donc de se structurer eux-mêmes par interaction avec leur environnement. Dans un réseau, les rôles ne sont pas figés, les solutions aux problèmes sont d'abord locales et obéissent au principe de subsidiarité.

De ce fait, les relations ne sont pas séparées des personnes qui y sont impliquées, elles sont impossibles à reproduire à l'identique si les personnes concernées sont différentes. **Les liens créés sont multiplexes**, ils ne se cantonnent pas à fournir une prestation positive, ils sont aussi amicaux, de conseil, consacrés aux loisirs.. Le principe qui sous-tend l'échange est la création de relations personnelles et durables, même si les liens peuvent être faibles³.

Si les relations sont nombreuses et spontanées, elles sont tout de même limitées dans la pratique : de par leur nature multiplexe elles sont relativement coûteuses à entretenir. Mais la prolifération des relations et la liberté dans leur établissement est la règle, surtout dans la mesure où elles sont transitives⁴. Marquées par un égalitarisme de principe, elles reposent sur la réciprocité. De ce fait les relations de nature hiérarchique sont difficiles, voire impossibles. Le contrôle ne peut se faire qu'entre pairs, le consensus se substituant

¹ contrairement par exemple à l'appareil dont l'organigramme est spécifié préalablement à son fonctionnement.

² DUMOUCHEL P. ; DUPUY J., 83, "L'Auto-organisation : de la physique au politique: colloque de Cerisy", Seuil

³ au sens de GRANOVETTER M. 73, "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78, 2, 1973

⁴ le principe en est bien connu : "les amis de mes amis.."

aux règles formelles. L'absence de hiérarchie ne protège en aucune manière de considérations de pouvoir, mais invoquer ouvertement la nécessité de l'équivalence peut être péjoratif quant à la relation elle-même¹. Du fait du fonctionnement du réseau par addition d'interactions locales, la place occupée dans celui-ci peut également être source de pouvoir.

Comme nous l'avons vu, la notion de structure formelle appliquée au réseau pose problème : il n'a pas de structure stable, ses frontières sont difficiles à délimiter, il peut ne pas avoir de centre, ou bien en avoir un, ou encore plusieurs. **Il est difficile d'affirmer que ses frontières peuvent être délimitées** à partir d'un critère unique, comme des valeurs communes : ce qui est partagé par deux membres en contact est clair, mais pas forcément généralisable. Un des traits principaux du réseau est justement sa fonction de carrefour de pluralités, il permet de regrouper des personnes ou des groupes aux références, aux valeurs, aux ressorts d'action très différents. Enfin, il faut parler de réseaux au pluriel, un individu se situant souvent simultanément au sein de plusieurs réseaux.

Les réseaux sont particulièrement efficaces dans le **traitement de l'information**. D'abord parce que l'information y est élaborée à tous les niveaux et librement échangée², ensuite parce que les relations établies permettent un dialogue et enfin parce que chaque partie connaît d'avance les besoins de l'autre. Dans ce processus de traitement de l'information chaque partie peut attendre de l'autre qu'elle lui transmette les informations dont cette dernière sait qu'elle a besoin. Sa pertinence est par là jugée a priori. C'est pourquoi l'informel circule facilement dans les réseaux. Les réseaux ne se réduisent toutefois pas à de l'informel.

Le réseau a pour lui d'être 'en vogue' depuis quelques années. De ce fait, on lui prête de multiples vertus qu'il n'a pas nécessairement. On rencontre par exemple souvent l'affirmation selon laquelle 'il permet d'anticiper'³, qui nous paraît abusive. Si l'ouverture du réseau, sa complexité et sa capacité à faire circuler l'information permet d'augmenter

¹ POUILLON F. 89, "Don", *Encyclopedia Universalis*, Corpus, Vol 7, pp. 629-631

² au lieu d'être par exemple distribuée et contingentée"

³ CNOF 95, "Le management en réseau", club du management, Comité National de l'Organisation Française, rapport final juillet 95

ses capacités à appréhender la réalité, il est très réactif, mais aucunement proactif. Par ailleurs, dans un environnement incertain, le réseau résiste à la défaillance d'un acteur de par la redondance des relations qu'il tisse, mais aussi parce que la multiplicité des liens incite au maintien de relations en dehors de toute formalité.

Par contre, le réseau ne suit pas de but défini, il échappe au contrôle. Mais ses principales limites proviennent de la difficulté de s'assurer de sa fiabilité, en cas de situation de crise et surtout de sa faible efficacité et de la dispersion des énergies qu'il occasionne, en particulier pour les problèmes récurrents.

3. Reformulation des idéaltypes à travers leur propriété d'équifinalité

Nous avons, à la fin de notre première partie, insisté sur l'importance que nous attachons à représenter les idéaltypes de telle manière à ce qu'ils soient comparables. C'est à travers la propriété d'équifinalité des systèmes ouverts que nous nous allons nous attacher à le faire.

L'équifinalité spécifie que dans un système en relation avec un environnement, un même état final peut être atteint par des chemins différents. Ces chemins dépendent également des conditions dans lesquelles se trouve le système et de son environnement.

Les dimensions des idéaltypes d'organisation que nous nous attacherons à explorer sont les suivantes : la régulation, la coordination et l'adaptation. Pourquoi avons-nous opté pour ces trois fonctions¹ ? Parce qu'elles constituent des fonctions essentielles, mais surtout **parce qu'elles nous ont paru plus aptes à opérer des parallèles féconds entre marché, réseau et appareil.**

En sus de cerner méthodiquement nos idéaltypes, cette approche par la propriété d'équifinalité des systèmes permet donc de les présenter de manière comparative.

Les caractéristiques détaillées des systèmes d'organisation que nous nous attacherons à explorer sont les suivantes :

¹ On pourrait par exemple leur ajouter la division du travail, qui est essentielle à toute activité organisée, ou le contrôle.

- I. Régulation de l'organisation
 - a) La source des règles
 - b) Le domaine d'effet des règles
 - c) La nature des règles
 - d) Qu'est ce qui sanctionne l'action ?
- II. Relations entre composantes et coordination
 - a) Coordination
 - b) La nature des liens entre composantes
 - c) La dépendance entre composantes
 - d) La redondance des relations / connexité
 - e) La spécialisation des composantes
 - f) La gestion des interfaces
- III. Adaptation de l'organisation
 - a) Comment la régulation est elle régulée ?
 - b) Sens de l'adaptation
 - c) Modalités d'adaptation
 - d) Pression de l'environnement
 - e) L'organisation peut-elle tenter de modifier son environnement ?
 - f) Adaptation des frontières

Nous tenterons de les expliciter chacune en détail par une série de tableaux et, lorsque cela sera possible, par des schémas. En dernier lieu, nous donnerons une illustration opérant la synthèse de la manière dont le concept de frontière est interprété par le réseau, le marché et l'appareil.

1. Régulation de l'organisation

Un système d'organisation impose des contraintes à ses membres. C'est l'un des objectifs des sciences sociales que de définir la nature et les modalités de construction de ces contraintes. Nous ne pouvons que constater la multiplicité des réponses qui ont été apportées à cette question fondamentale, depuis le concept de normes, qui impose une vision contingente du comportement de l'individu jusqu'à celui de contrat passé entre des individus libres. Quant à nous, nous exprimerons cette contrainte forte ou faible, comme le **produit de règles**, sans nous prononcer sur leur nature¹. Nous nous bornerons à constater que l'univers de règles est multiforme, qu'il existe notamment des règles écrites, formelles, mais aussi des règles coutumières, des règles de métiers auxquelles on prétend substituer des règles scientifiques.. Elles renvoient également à un système de légitimité :

¹ les définitions du concept de règle sont paradoxalement assez rares. Nous avons par exemple cherché en vain dans le livre de Friedberg "Le pouvoir et la règle". Reynaud (89) dans "Les règles du jeu" choisit de travailler sur la régulation plutôt que sur les règles "On ne peut comprendre le fait social qu'à partir de l'analyse du processus de régulation" (p 31). Quant aux règles, on les reconnaît essentiellement par la réaction qu'elles suscitent lorsqu'il y a transgression. Parmi les économistes on trouve les définitions suivantes : pour Shimanoff (1980) "*une règle est une prescription à laquelle il*

Weber constate que légitimité rationnelle, traditionnelle et charismatique se concurrencent dans la construction et la justification des règles.

Les règles sont le produit de l'activité humaine mais nous nous refusons à les réduire à des habitudes. Enfin rappelons qu'il ne peut exister d'organisation anémique ("sans règles"), puisque dans ce cas on se trouve nécessairement dans une situation chaotique.

Comment distinguer marché, appareil et réseau à travers les systèmes de règles qu'ils mettent en œuvre ?

- Le **marché** est défini par des règles minimales imposées à tous les participants au marché, elles sont notamment destinées à fixer le cadre de l'échange. Il n'existe que des règles globales imposées par la hiérarchie ('Top down').
- L'idéaltype du **réseau** est tout opposé, il est met en œuvre des règles locales, mais pas de règles globales. Ces règles locales sont essentiellement informelles. Il s'agit de 'régulation par le bas' ('Bottom up').
- Dans **l'appareil** il existe à la fois des règles globales et des règles locales. Ces dernières sont toutefois dépendantes des règles globales. Les règles sont formelles. L'appareil met en œuvre un grand nombre de règles du fait de la volonté de contrôle dont il est issu.

a) La source des règles, la régulation

| | Appareil | Réseau | Marché |
|---------------------------|--|---------------------------------------|---|
| Origine des règles | Volontariste : l'organisateur crée les règles. | Les règles sont produites localement. | Les règles régissant le marché doivent venir d'une instance extérieure. |

b) Le domaine d'effet des règles

est possible de se conformer, et qui indique quel comportement est requis ou préféré ou prohibé dans des contextes déterminés". Pour Favereau (89) Elles sont "des dispositifs cognitifs collectifs".

| | Appareil | Réseau | Marché |
|--|--|--|---|
| Comment l'activité est elle régulée globalement? | Il existe des règles valant pour toute l'organisation. | Pas de régulation globale. | Les règles sont minimales et valables pour tous, elles définissent essentiellement le cadre de l'échange. |
| Comment l'activité est elle régulée localement ? | Les règles globales se déclinent localement. | Les règles sont locales. Et informelles. | Pas de règles locales. |
| Comment les règles sont-elles réparties dans l'organisation ? | Les frontières internes et externes sont claires. Boites concentriques : division, services, départements.. Les différents niveaux ont des rôles différents. | Les règles se croisent et se chevauchent.. | La règle de fonctionnement du marché est uniforme. |

c) La nature des règles

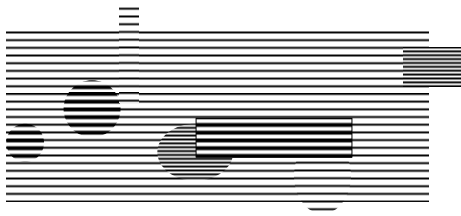
| | Appareil | Réseau | Marché |
|--------------------------|-----------------|---------------|---------------|
| Nature des règles | Formelle | Informelle | Formelle |

d) Qu'est ce qui sanctionne l'action ?

| | Appareil | Réseau | Marché |
|---|---|---|---|
| Qu'est ce qui sanctionne l'action? | L'organisateur affecte les composantes à des rôles précis, il les récompense. Par exemple par l'ascension hiérarchique. | La réputation ; la reconnaissance par les autres personnes et l'établissement de nouvelles relations. | Élimine les moins performants et récompense les meilleurs à partir d'une évaluation de leurs résultats. |
| Quelle sanction de l'échec ? | Éventail de sanctions codifiées allant jusqu'à l'exclusion | Marginalisation progressive. | Baisse de revenus, sortie du marché : faillite, non compétitivité. |

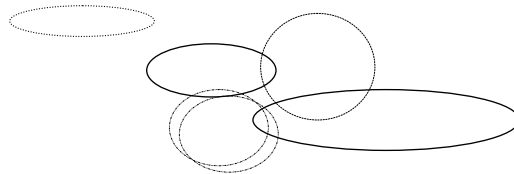
Voici comment nous pourrions illustrer les domaines d'effet des règles dans nos différents idéaltypes :

Marché : une règle globale délimite un cadre minimal.



Appareil : des règles régissent tous les comportements. Elles sont modifiables facilement par une action volontaire à l'intérieur de l'appareil. Il existe des règles globales.

Réseau : Les règles sont locales.



2. Relations entre composantes et coordination

De par la nature même d'un système ses composantes se complètent toujours puisqu'elles 'font système'. Les règles ne suffisent toutefois pas toujours à coordonner leurs actions. Leur coordination et intégration se réalisent par des moyens spécifiques. Nous précisons donc ici la nature des liens entre les composantes de l'organisation que proposent les différents idéaltypes, par exemple à travers la dépendance qu'elles entretiennent et l'existence ou non des composantes spécialisées dans la surveillance des frontières du système.

a) Coordination

| | Appareil | Réseau | Marché |
|---------------------|---|---|--|
| Coordination | Par des règles formelles, y compris celle de l'obéissance hiérarchique. | Par coordination entre voisins, l'autonomie et la compétence des individus peuvent réduire les besoins de coordination. | Par l'obtention de résultats quantifiés. |

b) La nature des liens entre composantes

| | Appareil | Réseau | Marché |
|--|---|---|---|
| Liens dominants entre participants. | Instructions, délégation, obéissance, relations 'fonctionnelles'. | Don contre don, relations personnalisées. | Donnant-donnant, négociation, troc, relations marchandes. |

c) La dépendance entre composantes

| | Appareil | Réseau | Marché |
|---|--|---|---|
| Dépendance aux autres membres de l'organisation. | Dépendance forte : Des règles, y compris des règles de subordination définissent la relation au supérieur et aux autres membres de l'organisation. | Dépendance plus faible : elle est fonction de la configuration du réseau et de la tâche en cours. Subsidiarité. | La dépendance est évitée autant que possible. Les individus ou groupes cherchent à réduire leur dépendance, par exemple en augmentant le nombre de leurs contreparties possibles. |

d) La redondance des relations / leur densité

| | Appareil | Réseau | Marché |
|---------------------------------|---|--|--|
| Redondance des relations | L'appareil établit des liens formels pour limiter la redondance des relations. L'organigramme permet d'augmenter l'efficacité en réduisant les liens inutiles. Densité des relations (connexité) faible. | Pluralité des rôles et forte redondance des relations plusieurs chemins existent pour mettre en contact deux composantes du système. Connexité forte. | La mise en relation de nombreux éléments du système est facilitée par un système de communication utilisant un équivalent universel : le prix. En simplifiant les relations, il permet de les multiplier. Connexité très forte. |

e) La spécialisation des composantes

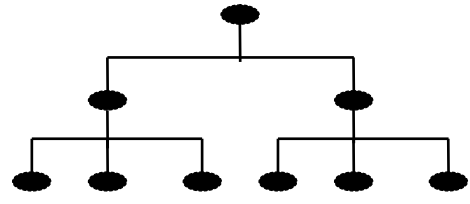
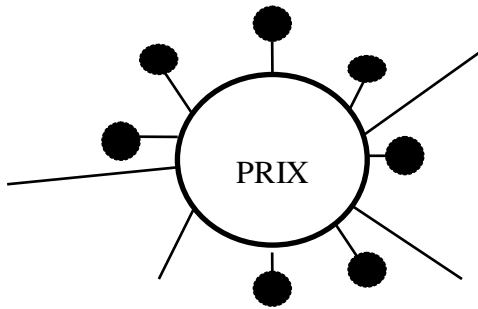
| | Appareil | Réseau | Marché |
|---------------------------------|---|---|--|
| Spécialisation des rôles | Spécialisation forte et explicite, les rôles changent de nature suivant le niveau hiérarchique. | Pluralité des rôles, polyvalence, mais il existe des personnes-ressources. Les savoirs ne sont pas séparables de ceux qui les détiennent. | N'impose rien en matière de spécialisation. Les produits jouent toutefois un rôle majeur : la spécialisation par produit est donc fréquente. |

f) La gestion des interfaces

| | Appareil | Réseau | Marché |
|--|--|--|---|
| Les interfaces sont-ils gérés ? Comment ? | Les interfaces d'une unité sont strictement définies et leur gestion relève d'un responsable désigné, souvent du responsable de l'unité. | Chaque membre peut choisir de connecter quelqu'un au réseau. Un certain flou dans les interfaces subsiste. | La relation avec l'extérieur est omniprésente, par exemple dans la formation des prix. Pas de barrières formelles à l'entrée. |

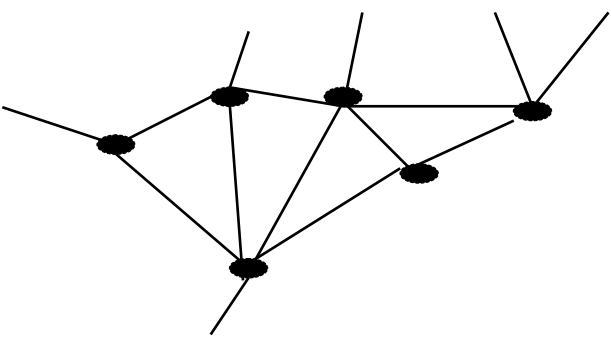
Voici comment nous pourrions schématiser les relations entre composantes dans nos différents idéaltypes :

Marché : les comportements sont libres, mais contrôlés par la quantification de leur résultat par des prix.



Appareil : la coordination et la circulation de l'information sont pré-définis hiérarchiquement.

Réseau : coordonné par auto-organisation, les éléments ne sont pas tous liés, mais les liens sont nombreux et il existe plusieurs chemins pour les mettre en contact.



3. *Adaptation de l'organisation*

Un système ouvert s'adapte, son fonctionnement repose sur un apprentissage constant qui se réalise par la régulation des opérations, mais également la recherche de solutions aux problèmes nouveaux, la mémorisation et la transmission des savoirs existants.

Nous passons ici en revue les différents processus d'adaptation mis en œuvre par les idéaltypes de l'appareil, du marché et du réseau.

a) Comment la régulation évolue-t-elle?

| | Appareil | Réseau | Marché |
|---|--|--|---|
| Comment la régulation est elle régulée ? | Les règles sont changées par des décisions prises à l'intérieur de l'appareil. Il existe une métacoordination. | En l'absence de régulation globale, les règles évoluent facilement suivant les volontés et besoins locaux. | Les règles sont minimales, mais difficiles à changer. |

b) Sens de l'adaptation

| | Appareil | Réseau | Marché |
|-----------------------------|--|---|---------------------------|
| Sens de l'adaptation | Les individus s'adaptent à la structure sociale, celle-ci peut les former à cet effet. | La structure sociale s'adapte aux individus et à l'environnement. | Les individus s'adaptent. |

c) Modalités d'adaptation

| | Appareil | Réseau | Marché |
|--|---|---|---|
| Modalités d'adaptation à l'environnement. | L'appareil est un îlot de stabilité. Il s'adapte par d'une démarche volontariste. | Le réseau est exposé à son environnement. Il change de configuration sous son action. | Le marché est fortement exposé à son environnement. Ses composantes sont alors éliminées ou renforcées. |

d) Pression de l'environnement

| | Appareil | Réseau | Marché |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Pression du milieu extérieur | L'appareil protège ses composantes des variations de l'environnement. | Le réseau change de configuration suivant son environnement. Il est fortement exposé. | Pression forte du milieu, qui n'est pas vraiment 'extérieur'. Il est fortement exposé. |

e) L'organisation peut-elle tenter de modifier son environnement ?

| | Appareil | Réseau | Marché |
|--|--|--|--|
| L'organisation peut-elle tenter de modifier son environnement ? | Il peut tenter d'agir sur l'environnement. | Seulement si cette volonté est partagée par ses membres. | Il n'existe pas de volonté définie pour cela. Par ailleurs, le marché ne prend pas en compte ce qu'il ne quantifie pas (externalités de marché). |

f) Adaptation des frontières

| | Appareil | Réseau | Marché |
|--------------------------------|---|---|---|
| Rigidité des frontières | Frontières bien définies. On peut toujours dire si un individu appartient ou non à l'appareil. Un appareil régule sa frontière. | Frontières floues. Il est parfois difficile de dire si une personne 'appartient' à un réseau ou pas. L'identification de personnes clairement extérieures au réseau peut faire l'unanimité. | Pas de frontières : il suffit d'avoir quelque chose à échanger pour entrer sur le marché. |

3.2. Une illustration de nos idéaltypes : les frontières de l'organisation

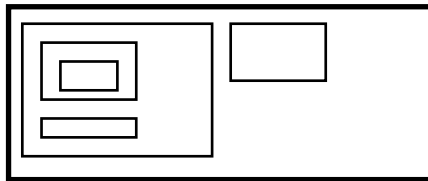
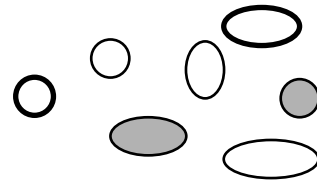
Le système de définition des idéaltypes que nous avons construit se prête à la description d'autres caractéristiques, par exemple celles des frontières de l'organisation.

On ne peut en effet considérer un système ouvert sans prendre en compte ses interactions avec son environnement. Il est donc nécessaire de localiser les interfaces du système et d'étudier à la fois les modalités de leur fixation et ce qui s'y déroule.

Pour chacune des dimensions de régulation, de coordination et d'adaptation nous avons abordé ce problème des frontières, respectivement à travers les questions du domaine d'effet des règles, de la gestion des interfaces et de l'adaptation des frontières.

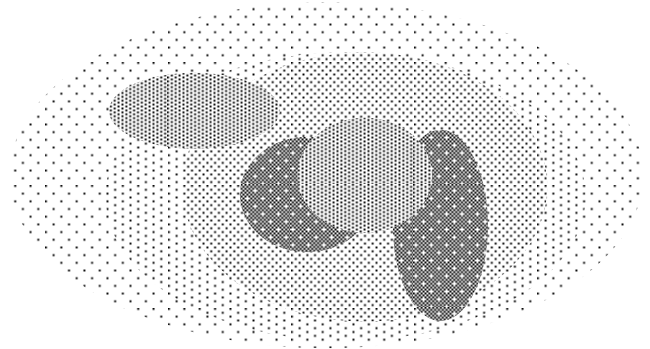
Voici des schémas présentant une synthèse que l'on pourrait en proposer :

Marché : les frontières entre intérêts sont nettement délimitées, en particulier lors des transactions entre celles-ci ou lors du calcul de leurs résultats, les unités d'organisation correspondent à des 'centres de profit'.



Appareil : les frontières sont nettement délimitées, elles délimitent des ensembles qui peuvent être importants. Des frontières internes peuvent également exister, elles sont souvent concentriques.

Réseau : les frontières sont floues, il n'y a pas de discontinuité.



4. Conclusion

Nous avons choisi de définir l'organisation, non comme un continuum, mais comme une **dialogique** entre formes idéaltypiques. Celles-ci s'expriment pour nous à travers les trois idéaltypes **du marché, du réseau et de l'appareil** que nous avons pris soin de définir à l'intérieur d'une épistémologie unique.

Les dimensions à travers lesquelles nous avons cherché à expliciter le réseau, le marché et l'appareil sont la **régulation, la coordination et l'adaptation** elles découlent de la propriété d'équifinalité des systèmes ouverts.

Nous allons, grâce à cette problématique, établir un modèle d'analyse. À cet effet, le chapitre qui vient sera consacré à la définition de notre objet d'étude, en particulier à travers la présentation des **risques** auxquels doivent faire face les salles des marchés. Le chapitre suivant puisera à la fois dans ce dernier et dans notre problématique pour énoncer les **hypothèses** qui dirigeront notre investigation dans les salles des marchés.

Notes :

ⁱ (cf. p. 129) Une expérience illustre cette capacité de l'esprit humain à constituer des "formes" des phénomènes qui l'entourent : en proposant à un individu pris au hasard de reconstituer de mémoire les positions des pièces sur un échiquier, on constate que celui-ci replace environ sept pièces dans une partie en cours. Un joueur d'échec entraîné les remplacera toutes. Si l'on reproduit la même expérience avec des pièces placées aléatoirement au lieu de simuler une partie, les performances de l'homme de la rue et celles du joueur d'échec sont équivalentes : ils peuvent remplacer tous les deux sept pièces environ.

C'est donc bien en donnant une forme, un sens, une logique à ce que nous observons que nous percevons le monde qui nous entoure.

5. Bibliographie

- ARON R. 67, "Les étapes de la pensée sociologique", Gallimard, Paris, 1990
- BATESON G. 1979, "La nature et la pensée", Seuil
- BERIOT D. 92, "Du microscope au macroscopie, l'approche systémique du changement dans l'entreprise", éd. ESF
- BERTRAND Y ; GUILLEMENT P. 89, "Les organisations, une approche systémique", Chotard, Québec
- BONAMI M. 93, "Concept de système et métaphores organisationnelles" in BONAMI M. et al. "Management des systèmes complexes, pensée systémique et intervention dans les organisations", éd. Deboeck université, Bruxelles.
- CAVALLO R. 79 "General system research movement : characteristics, accomplishments and current developments", *general system bulletin*, vol 10, n°3, july 79.
- CAZENEUVE J., "Dix grandes notions de la sociologie", Seuil 76
- CHANDLER, A.D. 77, "The visible hand, the managerial revolution in american business", The Bellknap press of Harvard university press, trad. "La main visible des managers", *economica* 88
- CNOF 95, "Le management en réseau", club du management, Comité National de l'Organisation Française, rapport final juillet 95
- COASE R. 1937, "The nature of the firm", traduction française - *revue française d'économie*, vol II, n° 1, 1988
- COMBES M. 97, "Quatre représentations d'une situation sociale complexe : Modèles, Idéaltypes, Métaphores et Formes", *Revue Internationale de Systémique*, Vol 11, n° 3, pp. 267-283.
- de ROSNAY. J. 75, "Le macroscopie", Points Seuil, p. 107
- DEGENNE A. ; FORSE M. 94, " Les réseaux sociaux, une analyse structurale en sociologie", éd. A. Collin.
- DUCROT O. ; TODOROV T. 72, article "*Saussurianisme*" in "Dictionnaire encyclopédique des sciences du langage", pp. 28-35, Points
- DUMOUCHEL P. ; DUPUY J., 83, "L'Auto-organisation : de la physique au politique: colloque de Cerisy", Seuil
- DURAND D. 90, "La systémique", PUF 4ème édition
- FAVEREAU. O. 89, "Organisation et marché", *Revue Française d'économie*, vol 4, n°1, hiver
- FIOL M. 91, "La convergence des buts dans l'entreprise", Doctorat d'état en sciences de gestion, Paris IX-Dauphine.
- FOGELMAN SOULIE F. 91, "Les théories de la complexité : autour de l'oeuvre de Henri ATLAN", actes du colloque de Cerisy-la-salle, éd. Du seuil
- FRIEDBERG E. 92, "Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée", Seuil
- GRANOVETTER M. 73, "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78, 2, 1973
- GRAWITZ M. 93, "Méthodes des sciences sociales", Dalloz, 8^{ème} ed
- HAYEK (Von) F. A., 45, "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, (1945), 35, pp 519-530 trad "l'utilisation de l'information dans la société", *Revue française d'économie*, vol 1, 1986, pp 117-140

- LADRIERE J. 89 "Système (épistémologie)" in Encyclopaedia Universalis pp. 1029-1032
- LAWRENCE P. R.; LORSCH J. W. 67, "Organization and environment", Harvard univ. Press
- LEMIEUX V. 82, "Réseaux et appareils", Québec Edisem, Paris Maloine
- LECONTE J. 96, "Science et raison critique, Karl Popper", *Sciences humaines*, n°61, mai 96, pp 36-38
- LEMOIGNE J-L. 89, "Systèmes (sciences des)" in Encyclopaedia Universalis vol 21, Corpus pp. 1032-1037
- LEMOIGNE J-L. 90, "La modélisation des systèmes complexes", AFCET systèmes, éd. Dunod.
- LIU M. 90, "Problèmes posés par l'administration de la preuve dans les sciences de l'homme", *revue internationale de systématique*, vol 4, n° 2, pp. 267 - 294
- LIU M. 83, "Approche socio-technique de l'organisation", éd. d'organisation
- MENARD C. 90, "l'économie des organisations", éd. La découverte, 2^{ème} éd 1993
- MESAROVIC, M.D. ; MACKO, D. ; TAKAHARA Y. 70, "Theory of hierarchical, multilevel, systems", Academic press
- MINTZBERG H, 89, "Mintzberg on management : Inside our strange world of organizations", trad. BEHAR J. M. "Voyage au centre des organisations", éd. D'organisation 90.
- MINTZBERG H. 81, "The structuring of organizations : a synthesis of the research" trad. ROMELAER P. "Structure et dynamique des organisations", éd. d'organisation, 82
- MORGAN G. 86 "Images of Organization", trad. AUDET M. Et al. "Images de l'organisation", éd. Eska 89
- MORIN E. 77, "La méthode"; tome 1 "La nature de la nature", 1977, tome 2 "La vie de la vie", 80, tome 3 "La connaissance de la connaissance" 86, tome 4 "Les idées, leurs moeurs, leurs habitats, leur organisation" 91, éd. Du Seuil
- POPPER K.R. 72, "La connaissance objective", Aubier, 1991
- QUIVY R; VAN CAMPERHOUDT L. 95, "Manuel de recherches en sciences sociales", Dunod
- REYNAUD J-D., 89, "Les règles du jeu", Armand Collin
- SIMON H.A. 69, "The sciences of the artificial", trad. LEMOIGNE J-L "Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel", 2^{ème} éd. 91, AFCET systèmes, Dunod.
- SIMON H.A. 1991, "Organizations and markets", *Journal of economic perspectives*, 5 (2), p 25-44
- SMITH A., 1776, "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations", Cannan éd. 1976
- TAYLOR F W 1911, "Principles of scientific management", trad. "La direction scientifique des entreprises", Dunod 1957
- THOM R. 1974, "Modèles mathématiques de la morphogenèse", Paris, union générale d'éditions
- VALADE B. 89 " WALRAS (Léon)" in Encyclopaedia Universalis Corpus n°23 pp. 810-812
- VON BERTALANFY L. 68, "Théorie générale des systèmes", trad. J. B. Chabrol, Dunod 91
- WEBER M. 1922, "Économie et société" tomes 1 et 2, 1995 éd. Pocket
- WEBER, M. 1922 "l'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales" chapitre in "Essai sur la théorie de la science", Plon Pocket 92, p 117
- WEINBERG A. 95 "Les jeux de l'ordre et du désordre", *Sciences Humaines*, n° 47, fév 95.

WILLIAMSON O. E., 80, "The organization of work. A comparative institutional assesment",
Journal of economic behavior and organizations vol 1, march, pp 5-38

Chapitre 5 : Les salles des marchés

en tant qu'objet d'étude

Comment le nouvel arrivant dans un 'front-office' peut-il comprendre l'essentiel des fondements de son activité ?

C'est la question que nous poserons dans ce chapitre qui constitue à la fois un préalable et un résultat

- ***Un préalable**, car il établira un référentiel de représentation indispensable à l'observation. En effet, étant donnée la nature nouvelle et complexe des salles, nous ne pouvons nous contenter de les analyser à partir des concepts que l'on met couramment en œuvre, par exemple celui de tâche.*
- *L'observation en salle des marchés s'applique à un objet émergent et original. Elle ne peut donc se dispenser de poser les concepts spécifiques à ce milieu. En ce sens, cette partie constitue **le premier résultat** de notre recherche. L'exposé qui va suivre n'est en effet aucunement assimilable à la revue de littérature qui le précède. Il est au contraire le fruit original des premières phases de notre recherche.*

Nous conduisons cette construction de l'objet d'étude "salle des marchés" en trois temps :

- *Tout d'abord nous évoquons l'existence des salles en tant qu'objet spécifique. Pour cela, nous les situons dans les relations qu'elles entretiennent avec leur environnement.*
- *Ensuite, nous entreprenons de définir ce que sont pour nous les éléments-clés permettant de décrire l'activité interne d'une salle des marchés. Nous avancerons pour cela trois notions :*
 - *Celle de **position** qui constitue une indication de la 'quantité de risque' encourue.*
 - *Celle de **corrélation** des cours des produits financiers, qui justifie l'existence de la salle en tant que 'plateau' sous l'autorité d'un responsable unique.*
 - *Celle de **desk** qui permet de cerner l'activité des groupes semi-autonomes composant la salle. Nous définirons le desk à partir d'une **grille d'analyse combinant métiers et produits***
- *Enfin, la dernière partie de ce chapitre est consacrée à l'exploration de **la notion de risque** telle qu'elle est perçue par les intervenants financiers : risque de marché, risque de contrepartie, risque opérationnel... Le thème de la gestion des risques constituera le fil directeur de notre modèle d'analyse.*

*Pour conclure, nous présenterons un **lexique** des nouveaux termes introduits au cours de ce chapitre.*

LES SALLES DES MARCHES EN TANT QU'OBJET D'ETUDE

1. Introduction

2. L'environnement de la salle des marchés

2.1. L'environnement externe

2.2. L'environnement interne à l'institution

1. Les économistes, les analystes et les auditeurs
2. Les 'clients internes' de la salle
3. Les fonctions de support
4. Les fonctions des salles des marchés

3. Les concepts clés de fonctionnement interne de la salle

3.1. La prise de positions

3.2. La corrélation des positions

3.3. Les desks : des équipes semi-autonomes

1. Les métiers des marchés
2. Un desk peut être représenté comme un ensemble de couples métiers / marchés.

4. Les risques gérés dans les salles des marchés

1. La gestion des risques comme 'fil directeur'
2. Typologie des risques

5. Conclusion

6. Lexique

7. Bibliographie

1. Introduction

Comment procéder pour définir notre objet d'étude ? Cette exigence est précisément de celles qui résistent à la formalisation :

"La construction de l'objet d'étude¹ est l'un des points essentiels et les plus difficiles de la recherche, le fondement sur lequel tout repose. Cette étape importante commence dès l'idée de l'enquête, elle se poursuit pendant la recherche de la définition provisoire... C'est un impératif sans mode d'emploi. En fait, si la construction du concept peut se diviser en étapes techniques, celle de l'objet échappe à toutes les recettes et procédures²".

Ces réflexions s'appliquent parfaitement aux difficultés que nous avons rencontrées lors de cette partie de notre recherche. Pour établir notre objet d'étude nous ne pouvions nous appuyer sur une méthode précise, ni même formuler une problématique qu'il nous serait possible de réfuter à travers la discussion d'hypothèses. Le choix des concepts que nous allons présenter relève donc essentiellement de notre expérience.

Notre objectif, face à la complexité extrême des salles des marchés est de mettre en évidence avec autant de clarté que possible les notions qui permettent de les appréhender.

Dans les sections qui suivent :

- Nous reviendrons d'abord brièvement sur les salles des marchés en tant qu'objet inséré dans un environnement,
- Ensuite nous proposerons les concepts qui nous paraissent représenter l'essentiel de ce auquel on doit avoir recours pour comprendre le fonctionnement des *front-offices* et d'une salle des marchés particulière,
- Finalement nous présenterons le 'fil directeur' qui permettra d'opérationnaliser notre problématique : le risque.

¹ Le terme "objet d'étude" s'entend pour nous dans le sens de "terrain d'étude", non dans celui plus général que lui attribue Madeleine Grawitz

² GRAWITZ M. 93, "Méthodes des sciences sociales", Dalloz, 8^{ème} ed, p. 330

2. L'environnement de la salle des marchés

Nous l'avons déjà souligné : le nouvel arrivant dans une salle est immédiatement frappé par la quantité et l'intensité des communications dont le *front-office* est le théâtre. Une salle bourdonne d'activité : aux téléphones, télécopieurs et interphones répondent les 'platines' Reuter et les systèmes électroniques de courtage, mais également les interpellations mutuelles et les exclamations des traders. De nombreux corps de métiers interviennent : contrôleurs de gestion, informaticiens, "back-officers", responsables administratifs... Toutes ces personnes avec lesquelles les opérateurs sont en rapport étroit ne sont pas toutes employées de l'établissement. Parmi ces dernières citons les courtiers, les opérateurs des autres salles intervenant sur le même marché et toutes les relations des opérateurs : camarades de promotion, anciens collègues, informateurs..

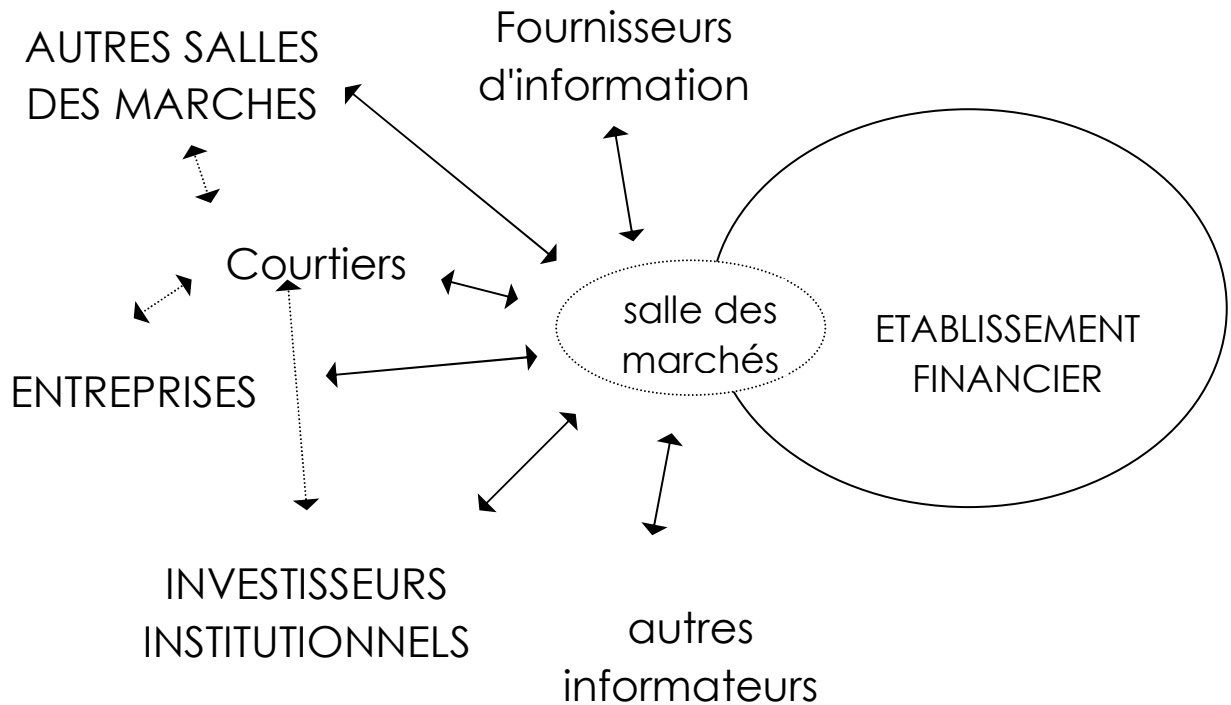
2.1. L'environnement externe

Les salles des marchés sont extrêmement ouvertes sur leur environnement. Réagir rapidement aux nouvelles peut être considéré une exigence primordiale. Pour cela elles sont en permanence en communication avec différentes entités.

- Les opérateurs des autres salles, sur le marché interbancaire en particulier les traders des banques d'investissement et des banques commerciales, mais aussi ceux des banques centrales ou parfois ceux des grandes entreprises qui possèdent elles-mêmes une salle des marchés.
- Les clients de la banque : clientèle privée, entreprises, investisseurs institutionnels (sociétés d'assurance, caisses de retraite, fonds d'investissements, gestionnaires de portefeuille)
- Les fournisseurs de nouvelles et de cours (Reuter, Bloomberg, Knight Ridder, l'AFP..)
- Les courtiers, à la fois intermédiaires et, de par leur position privilégiée, fournisseurs d'informations. Certains systèmes électroniques peuvent également jouer un rôle d'intermédiation¹.

¹ Dealing 2000 de Reuter ou par exemple EBS (Electronic Broking System).

On peut donc, dans un premier temps, définir la salle des marchés **par sa situation d'interface** : entre le monde extérieur (les marchés) et l'intérieur de la banque¹.



2.2. L'environnement interne à l'institution

Mais le rôle des salles ne se borne pas à collecter l'information 'instantanée', il faut également la stocker dans des bases de données, pouvoir la consulter sur demande, suivre et contrôler les engagements pris par la salle, exécuter les contrats à leur échéance.

Les métiers qui contribuent au fonctionnement de la salle sont de trois types :

- Les économistes et les gestionnaires
- Les clients internes
- Les services de support

¹ les noms des acteurs avec lesquels la salle peut effectuer des transactions financières sont en majuscules. Nous avons mentionné en pointillé les relations des courtiers qui peuvent mener à des transactions par leur intermédiaire.

1. Les économistes, les analystes et les auditeurs

Certains d'entre eux se trouvent dans la salle en permanence, bien qu'ils ne décident pas des transactions à effectuer, leur rôle est d'épauler les traders :

- Les **économistes de marché** sont ainsi chargés de faire la synthèse de l'actualité et de percevoir les tendances. Des spécialistes de disciplines moins académiques, comme des **chartistes** peuvent contribuer à la rédaction de notes qui sont distribuées aux traders ou présentées lors des "*morning meetings*". Enfin, les **analystes financiers**² produisent des études de la situation des sociétés cotées pour prévoir leur évolution et celle de leur titres.
- Des **mathématiciens** mettent au point des produits nouveaux ou participent à des montages. Ils peuvent être actuaires ou ingénieurs financiers. Des **juristes** et des **fiscalistes** peuvent également intervenir à ce niveau.
- Des **contrôleurs de gestion** financiers ou des 'risk-managers' peuvent proposer des stratégies ou réaliser les contrôles. La régularité des procédures elle-même est régulièrement vérifiée par des auditeurs.

2. Les 'clients internes' de la salle

Une série de services internes s'adresse à la salle pour réaliser des transactions. Ces services lui sont parfois intégrés, la **gestion actif-passif**, qui est l'activité de gestion à moyen et long terme de la trésorerie de l'établissement. D'autres services sont des interlocuteurs réguliers, par exemple les **gestionnaires de SICAV**, le réseau (par exemple les Caisses Régionales au Crédit Agricole). Ceux-ci cherchent à couvrir leurs risques à se refinancer ou bien désirent acquérir des produits cotés.

3. Les fonctions de support

En dehors des services généraux, ce sont essentiellement les informaticiens et les responsables du back-office.

¹ réunion ayant lieu avant l'ouverture des marchés et réunissant des opérateurs sur différents instruments

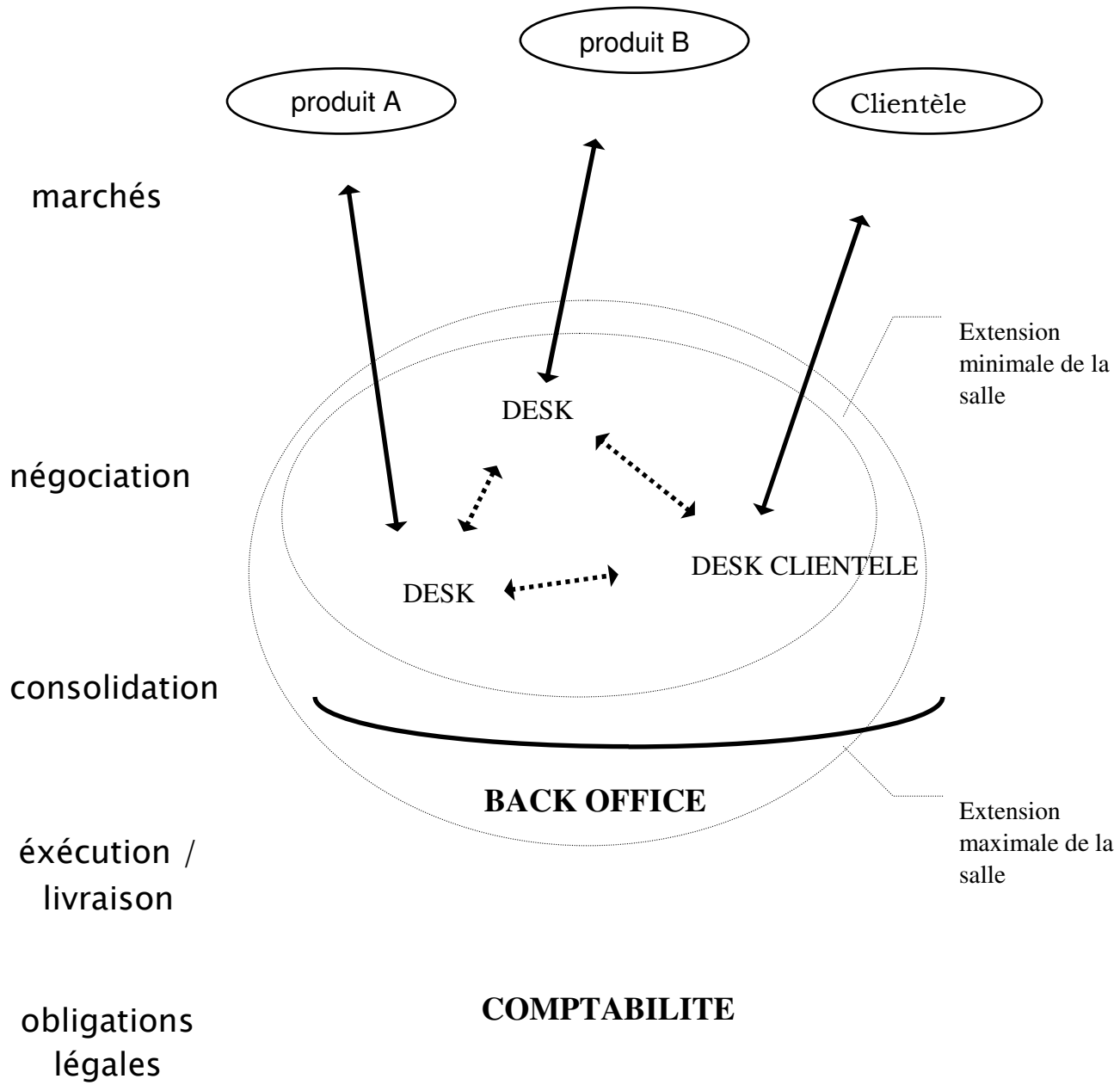
² En France, il y a quelques 750 analystes inscrits auprès de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers).

La salle des marchés est particulièrement consommatrice en **systèmes d'information**.

- Information **interne** : par exemple pour consulter le montant disponible sur la ligne de crédit que l'on peut accorder à un émetteur ou disposer des instruments permettant de calculer un prix à coter sur une date particulière. De surcroît les logiciels 'lourds' qui font l'interface avec le back-office doivent être suivis.
- Mais les systèmes d'information doivent également permettre de communiquer avec l'extérieur. Pour cela on fait appel à des spécialistes des télécommunications. On a de la sorte accès à des informations **externes** : Il doit être à tout moment possible de recevoir les cours des produits cotés de consulter les nouvelles. Enfin, des techniciens doivent assurer l'enregistrement des conversations qui correspondent au passage des contrats et assurer le fonctionnement des nombreux systèmes de télécommunication spécifiques aux salles : interphones avec les courtiers, flux de 'feeds', systèmes électroniques de courtage.

Le **back-office** est avant tout chargé du suivi et de l'exécution des transactions conclues par les opérateurs. Certains 'back-officers', souvent ceux chargés de la saisie des opérations (les positionnistes), peuvent travailler en permanence dans la salle. Le back-office est indispensable au fonctionnement de la salle car il prend en charge toute la partie administrative des transactions ainsi que les livraisons de produits financiers et les déclarations comptables.

Depuis la conclusion d'une opération jusqu'à sa livraison, la chaîne des opérations à effectuer peut être résumée ainsi (page suivante) :



Ces rôles peuvent être distribués de manière très différente selon les établissements : dans certains d'entre eux, le rôle du back-office dépasse la tenue administrative des comptes et la mise en œuvre des mouvements de fonds pour être élargie au contrôle des positions globales de la salle.

Inversement, il arrive que certaines fonctions de back-office soient prises en charge par les traders, par exemple lorsqu'il s'agit de gérer des produits nouveaux ou complexes.

4. Les fonctions des salles des marchés

On le voit, une salle des marchés peut être définie par l'interaction forte qu'elle entretient avec son environnement.

Comment approfondir cet examen ? Nous aborderons la question à travers les dénominations que l'on donne aux salles :

- L'assimilation des salles à leur environnement est très prégnante lorsqu'on les qualifie de "*Floor*", c'est-à-dire de "*parquets*" par référence à la bourse où se réalisaient autrefois les transactions. Ce terme évoque désormais les marchés à la criée comme le MATIF et le LIFFE. Qualifier les salles des marchés de "parquets" nous paraît toutefois erroné, puisqu'elles ne sont pas uniquement un lieu de conclusion de contrats.
- La dénomination de "*front-office*", par opposition au "*back-office*" rappelle qu'à l'origine les salles n'existaient pas en tant que telles, mais que leurs fonctions étaient remplies par une série de services administratifs. Nous reviendrons sur ces considérations lors de la discussion de la salle à travers l'idéaltype de l'appareil.
- Le terme de "*salle des marchés*", quant à lui met en avant le fait qu'il s'agit d'intervenir sur **plusieurs marchés** financiers simultanément. Preuve de la nouveauté du regroupement sur un seul plateau des activités sur les différents marchés financiers ; les termes plus anciens ne reprennent pas cette idée essentielle : nous pensons par exemple à "*salle des changes*" ou "*table des changes*" qui concernent uniquement l'activité des cambistes. Il en est de même pour les salles de bourse ou de trésorerie..

- La fonction de **négoce** de produits financiers peut également être mise en avant par l'expression de "salle des cotations". On s'intéresse alors à la salle en tant qu'elle "*produit des prix*" et, implicitement, est l'intermédiaire pour les acheter. On la retrouve par exemple dans l'anglais "*trading room*".
- En utilisant "*dealing room*", on privilégie l'aspect de "**vente**", en particulier la vente au détail aux clients de l'institution.

Ces deux derniers pôles de vente et d'intervention sur les marchés interbancaires sont au centre de l'activité des salles actuelles, comme nous le verrons à travers les deux principaux métiers des opérateurs : "*trader*" et "*dealer*".

3. Les concepts clés de fonctionnement interne de la salle

Après avoir situé la salle dans son environnement et réfléchi à sa mission, examinons les trois concepts qui nous permettront de saisir son fonctionnement interne.

- La **position** permet de quantifier la prise de risque des traders
- L'idée de **corrélation** des produits est à la source du regroupement sur un seul 'plateau' des opérations sur les différents marchés financiers.
- Enfin, il nous apparaît pertinent d'aborder le problème de l'organisation à partir des groupes semi-autonomes qui composent la salle, les **desks**. Nous les définirons en tant qu'ils associent **métiers** et **produits**.

3.1. La prise de positions

Lorsqu'on réalise une opération, on se trouve en **position**, c'est-à-dire que l'on assume un risque¹.

Il est simple de calculer la position d'un cambiste "spot" intervenant sur un seul couple de devises. Il suffit de faire la somme algébrique de ses opérations d'achat ou de vente et de

¹ Par exemple lorsqu'on a acheté des dollars contre des francs, on perdra de l'argent si l'on conclut la transaction inverse alors que le dollar contre franc a baissé.

calculer leur solde. Plus elle est importante en valeur absolue, plus le risque est grand en cas de décalage des cours.

Sur des produits plus sophistiqués, on utilise d'autres manières de calculer les positions. Il s'agit toujours de déterminer un indicateur¹ mettant en évidence la **quantité de risque** qui est assumée.

Contrairement aux approches usuelles, nous soutenons que le concept de position est **généralisable** à d'autres risques que le 'risque de marché' (nous explicitons plus loin ces catégories de risques). En liant la notion de position à celle plus large de 'quantité de risque', nous nous réservons par exemple la possibilité de l'élargir au volume des encours, soit avec une catégorie de clients (risque de contrepartie), soit sur un produit précis (risque de liquidité)..

La prise de positions est l'un des rôles majeurs des traders, puisqu'elle est source de profits ou de pertes. Elle est la **conséquence obligée** des transactions qu'ils effectuent. Sur des marchés aux évolutions difficilement prévisibles et parfois violentes, c'est là qu'intervient leur savoir-faire.

3.2. La corrélation des positions

Plutôt que de séparer les opérateurs intervenant sur un éventail de marchés, la salle permet de les réunir. Cela autorise entre autres la réalisation d'économies d'échelle et concentre toutes les compétences disponibles. Un interlocuteur unique est ainsi en mesure de répondre au mieux à toutes les demandes d'opérations sur les marchés financiers. Des montages ou des arbitrages rassemblant des produits différents deviennent également réalisables. L'interdépendance des marchés de produits financiers rend donc nécessaire l'intervention d'équipes pluridisciplinaires ; pour satisfaire les besoins de la clientèle ou pour réaliser des arbitrages entre produits.

Un autre rôle majeur des salles est la **consolidation des positions**. Nous l'avons vu au début de notre exposé : les liens qu'entretiennent les marchés financiers s'ils se révèlent

¹ Ce risque peut être formalisé de multiples façons : par exemple à travers des notions comme celles de 'points de sensibilité', 'Value at risk', 'couverture équivalent notionnel', 'grecques' (Δ , Γ) sur les options.

parfois simples¹, sont dans la plupart des cas très complexes² voire inextricables. Mais leur existence est une donnée fondamentale.

Comme nous venons de le voir, le calcul de la position d'un opérateur et des risques qu'elle entraîne est délicat. **Il est infiniment plus complexe de consolider les positions** des différents opérateurs d'une salle, puisque les produits qu'ils traitent sont très différents les uns des autres. Si ce calcul est loin d'être simple et univoque³ les résultats qu'il met en évidence sont toutefois d'une importance capitale puisque l'impact d'un événement en termes de 'profits et pertes' sera radicalement différent selon que les desks ont des positions corrélées positivement ou négativement.

La corrélation des positions et donc l'existence d'une 'position globale de la salle' est donc un des facteurs majeurs qu'il faut prendre en compte pour comprendre son fonctionnement.

3.3. Les desks : des équipes semi-autonomes

Les opérateurs des salles des marchés ne travaillent jamais totalement seuls. Ils sont intégrés dans les équipes semi-autonomes, les **desks**. Ainsi, la salle peut être appréhendée comme un ensemble de cellules dont les opérateurs sont solidaires.

En général, la responsabilité des profits et pertes se situe d'abord au niveau de chaque opérateur⁴, mais elle est également calculée par desk. En effet, si chaque trader est responsable de ses '*deals*', il lui est indispensable d'être remplacé ou aidé en certaines occasions. Par exemple lorsqu'un cambiste doit solder une position le plus vite possible, il est immédiatement soutenu par les autres opérateurs de son desk. Ceux-ci demandent à tous leurs interlocuteurs (courtiers, contreparties...) les prix qu'ils proposent et permettent ainsi de réaliser l'opération la plus profitable.

Comment analyser l'activité d'un desk ?

¹ par exemple pour un opérateur français, le cours du dollar (sur le marché des changes) influe directement sur la valeur des actions américaines qu'il détient (marché des actions)

² les variations réelles ou anticipées des taux d'intérêt affectent par exemple la valeur des actions dans la mesure où elles suscitent des anticipations sur l'activité économique et sur l'actualisation de leurs dividendes

³ il faut par exemple intervenir des matrices de corrélation, mais aussi des considérations sur la validité même de ces corrélations.

⁴ toute transaction effectuée est attribuée à un opérateur

Nous proposons pour ce faire de considérer deux catégories d'éléments

- Les métiers exercés par l'équipe qui le compose
- Les produits sur lesquels ce desk intervient

1. Les métiers des marchés

Il existe deux catégories d'opérateurs : ceux tournés vers la vente au détail et la clientèle et ceux tournés vers les "marchés de gros" interbancaires.

◆ **Les opérateurs commerciaux** ou *sales* (cambistes clientèle sur le marché des changes ou encore *dealers*) sont la "force de vente". Ils sont en contact avec les clients et les conseillent dans leurs opérations. Une fois le produit vendu, ils assurent également le suivi du portefeuille du client et peuvent lui conseiller d'acheter ou de vendre¹. Enfin, les *sales* sont les intermédiaires entre les clients et le marché. De ce fait, ils ne prennent pas de positions mais se rémunèrent par les commissions sur les transactions qu'ils exécutent pour leurs clients. Lorsque ceux-ci désirent réaliser une opération, ils doivent donc demander un prix aux **opérateurs de marché**². Les métiers du courtage sont proches de ceux des opérateurs commerciaux. Cependant nous ne considérons pas les salles de courtage comme des salles des marchés dans la mesure où elles ne font que de l'intermédiation sans assumer de risques.

◆ **Les opérateurs de marché** peuvent être *market-makers*, *traders* ou *arbitragistes*.

- Le *market-making* consiste à satisfaire des demandes d'achat et de vente de toutes origines. Le profit du market-maker a pour origine la différence entre le prix des ventes et celui des achats, le *spread*. En principe, le market-maker ou 'teneur de marché' a l'obligation de coter : il doit donner son prix d'achat et son prix de vente à tout demandeur, même sur un marché très agité.
- Le *trading* consiste à prendre des positions en anticipant la variation des cours de façon à faire un bénéfice. Le trading à court terme³ est assimilable à une forme de spéculation. Le trading à plus long terme, dit "stratégique", constitue

¹ à ce titre, les sales sont souvent également analystes. Ils proposent des prévisions à leurs clients.

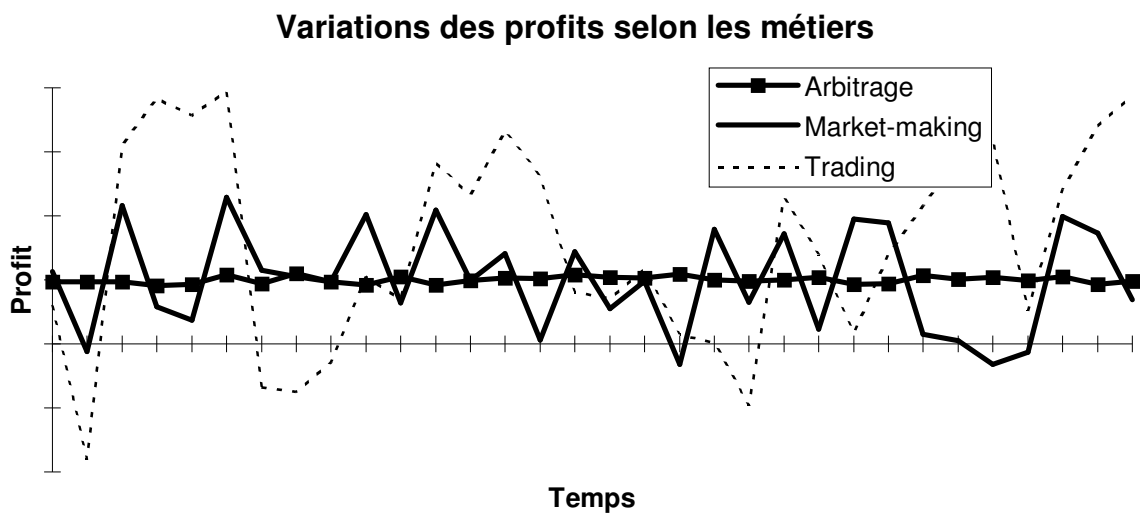
² en particulier aux teneurs de marché (*market-makers*)

³ il est d'usage de parler de "*scalpers*" pour désigner les opérateurs qui font des 'aller-retour' très rapides et de "*traders intraday*" pour ceux qui ne soldent systématiquement leur position qu'en fin de journée.

une tentative de prévision reposant souvent sur des anticipations dites "fondamentales" parce qu'elles découlent de l'étude de tendances économiques ou, par exemple, des stratégies adoptées par les entreprises au regard de leurs bénéfices escomptés.

- *L'arbitrage* consiste à réaliser une suite 'bouclée' d'opérations qui peut être simple (par exemple en vendant à terme une devise, puis en l'achetant au comptant et en la plaçant) ou extrêmement sophistiquée. Au terme du circuit d'opérations, les risques doivent s'annuler mutuellement, mais un profit doit avoir été dégagé du fait des écarts existant entre les marchés. Les arbitrages parfaits se font de nos jours particulièrement rares et une grande partie des arbitragistes font en fait du trading¹.

Les opportunités d'arbitrage peuvent se multiplier dans les périodes de turbulence, mais en général elles permettent de dégager des bénéfices réguliers et ne conduisent jamais à des pertes. À l'opposé, le trading est très volatile dans ses résultats² :



¹ par ailleurs, puisque les arbitrages simples doivent être guettés en permanence et saisis très rapidement, ils sont souvent surveillés par des ordinateurs qui signalent les opérations dès que certains seuils sont franchis.

² le graphique ci dessus n'a qu'une valeur d'illustration

2. *Un desk peut être représenté comme un ensemble de couples métiers / marchés.*

Le croisement des métiers et des produits sur lesquels interviennent les desks d'une salle des marchés permet une première représentation de l'activité d'une salle et de la façon dont elle se répartit. Dans la figure suivante, chaque motif représente un desk¹.

| Produits / métier | Change comptant | Change à terme | Swaps cambistes | Futures de devises | Options de devises | Bonds² | |
|------------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|--|
| Market Making | | | | | | | |
| Trading intraday | | | | | | | |
| Vente clients | | | | | | | |
| Arbitrage | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Notons que ce schéma, s'il est exact dans son principe, est fortement simplifié : il devait inclure à la fois

- **De nouveaux produits financiers**, comme les actions, les matières premières et de très nombreux³ autres. Les catégories existantes devraient également être

¹ par exemple, il existe un desk - probablement nommé "change spot" - qui traite le market-making et prend des positions intraday. Cependant, on observe que les rapports avec la clientèle ne sont pas du ressort de ce desk, mais de celui intitulé "vente clients", qui traite tout les produits de devises.

² ou "Obligations"

³ dans une première approche, la liste des produits pourrait comporter un premier bloc change - taux courts (comportant Change comptant, change terme, swaps, futures de devises, options de devises puis dépôts, TCN, FRA et futures sur taux courts, options de taux) une deuxième section regrouperait les taux longs (obligations, Future et FRA de taux longs, Swap de taux longs, repo) une troisième les actions et options sur actions et une quatrième les matières premières.

détaillées plus finement pour particulariser par exemple les marchés au comptant des différentes devises, les maturités des opérations de dépôts..

- **D'autres métiers**¹ spécifiques que nous n'avons pas repris, comme la syndication l'origination ou le refinancement². Remarquons également que si la vente aux clients constitue un métier unique, il est exercé de manière très différente par un commis de bourse qui a pour interlocuteurs des particuliers et par un vendeur correspondant avec la banque centrale du Danemark ! Le métier est fondamentalement le même, mais il change profondément de nature selon les clients.

Il importe donc de l'établir pour chaque salle :

- en identifiant à l'échelle de la salle les produits et les métiers, pour construire une première matrice,
- en précisant ceux-ci équipe par équipe. L'inventaire ne doit prendre en compte que les principaux produits traités par les desks, non ceux qu'ils utilisent pour se couvrir. Ces derniers sont souvent achetés auprès d'un autre opérateur de la salle,

Notons que cette matrice permet également de mettre en évidence les évolutions d'une salle.

La plupart du temps, il est possible de représenter toute la salle sur un seul tableau. Si des recouvrements entre desks sont possibles, ces 'doublons' sont assez rares.

4. Les risques gérés dans les salles des marchés

Le dernier concept à prendre en compte est lié avec les considérations sur la corrélation des actifs, mais également plus complexe, en même temps qu'il est plus prégnant : il s'agit du **risque**ⁱ.

¹ Le cas des produits structurés est particulier, puisque leur fabrication, qui se fait 'à la demande' prend plusieurs jours et fait intervenir des opérations sur différents produits. Attention donc aux activités qui ne sont pas directement attribuées à un desk. : par exemple, le trading 'stratégique' est souvent assumé par la direction de la salle.

² on pourrait également ajouter les introduction en bourse. Ces différents métiers sont développés dans SIMON Y. éd. 97, "Encyclopédie des marchés financiers", Economica

Comme nous l'avons montré au début de ce chapitre, en première analyse, une salle des marchés peut être considérée comme un intermédiaire ouvrant l'accès aux marchés financiers : pour les clients de la banque qui souhaitent acheter ou vendre des produits financiers et pour les services de l'établissement (gestion de trésorerie, émission de titres, gestion de fonds communs de placement..). Cette vocation d'intermédiaire ne justifie en rien l'importance prise par les salles des marchés dans les établissements financiers. Sans la montée des risques à laquelle on a assisté dans le domaine de la finance, celles-ci resteraient sans doute ce qu'elles étaient avant les années quatre-vingt : une série de services administratifs jouant essentiellement un rôle d'interface.

1. La gestion des risques comme 'fil directeur'

Nous avons exposé précédemment à quel point le monde de la finance est risqué : les krachs et les faillites qui le secouent à intervalles réguliers sont là pour le rappeler. C'est donc sous le signe de la montée des risques que se sont développées les salles des marchés. Sans doute faut-il voir le reflet d'une évolution globale de nos sociétés qui pourrait se décliner en trois points : la mise en jeu de puissances de plus en plus importantes, un environnement aux évolutions brutales et imprévisibles, et enfin l'adoption de stratégies de plus en plus sophistiquées. Les marchés financiers constituent un exemple cardinal de ces facteurs.

- La mise en jeu de puissances de plus en plus importantes d'abord, un simple jeu d'écriture permettant de transférer des sommes colossales. Le marché international des changes brasse quotidiennement des sommes six fois supérieures au budget de l'État français,
- Des évolutions brutales et surtout imprévisibles ensuite, les marchés financiers étant justifiables d'une approche en terme d'efficience¹.
- Et enfin la nécessité de suivre des stratégies de plus en plus sophistiquées, matérialisée par exemple par le succès des marchés de produits dérivés².

À ce titre, les salles des marchés rassemblent des moyens humains et matériels considérables qui permettent le traitement d'une grande quantité d'informations et la prise

¹ FAMA E. 1965, "The behavior of stock market Prices", *Journal of Business*, 38(1), jan 65, pp. 34 -105

² SIMON Y, 95, "Les marchés dérivés, Origine et développement", éd. Economica

rapide de décisions. **La gestion des risques est donc la fonction cardinale des salles des marchés¹.**

Le thème de la gestion des risques en salle des marchés suscite en effet de nombreuses **pistes de réflexion** : on évoque à la fois la mise en place de systèmes d'information de 'pricing', de limites de positions interdisant aux opérateurs de prendre des engagements au-delà de montants donnés, de pertes maximales autorisées ('*stop loss*'), d'entraide entre opérateurs en cas de problème, mais aussi d'audits-surprises et de la mise en place de '*Middle-offices*' composés d'équipes spécialisées dans le 'risk-management'. On constate que les traders sont souvent intéressés aux profits qu'ils réalisent par des primes parfois très importantes, mais qu'ils sont facilement renvoyés s'ils n'atteignent pas leurs objectifs. Notre attention a également été attirée par les enjeux suscités par la mise en place de systèmes de coordination de l'activité globale - reliant parfois des filiales distantes de milliers de kilomètres - et par la complexité des produits financiers manipulés, qui pointe la difficulté extrême d'un tel contrôle. On remarque enfin que les salles des marchés sont soumises à un perpétuel changement, tant le turnover des opérateurs peut être important, et que leur étude est ardue du fait des multiples relations entretenues avec des personnes extérieures à la salle : confrères, courtiers..

2. *Typologie des risques*

Un *front-office* gère des types de risques très variés. On peut les répartir en quatre grandes familles :

- Les **risques de crédit** : essentiellement liés à la solvabilité des contreparties,
- Les **risques opérationnels** : correspondant par exemple au traitement informatique des opérations, aux pannes, aux erreurs humaines et à la fiabilité des procédures,
- Les **risques déontologiques** : liés aux détournements et délits d'initié,
- Les **risques de marché** : concernant les pertes induites par des variations de cours

¹ chez les traders "c'est mon risque" est d'ailleurs une expression courante pour conclure un '*deal*'

D'autres risques pourraient être ajoutés, comme le risque de liquidité, celui d'illiquidité¹ ou par exemple, les risques juridiques et fiscaux que l'on pourrait respectivement illustrer par "le bon établissement des contrats" et "l'utilisation délicate de techniques d'optimisation fiscale".

Enfin, rappelons que les risques peuvent être divisés en deux catégories : ceux qui sont propres à un agent financier donné et ceux qui concernent le système financier global. Nous ne nous intéressons qu'aux premiers sans par exemple revenir sur les "risques de système". Pour un panorama plus complet le lecteur pourra se reporter à notre bibliographie².

a) Les risques de crédit

Les risques de crédit sont ceux que l'on encourt lorsque l'on conduit des opérations avec une contrepartie³. Ils sont relatifs à la probabilité qu'elle se révèle défaillante. Cette défaillance peut également concerner un secteur économique ou une région géographique. Par exemple, le "risque pays" se manifeste lorsqu'un pays étranger ne dispose plus de réserves suffisantes pour faire face aux engagements en devises de ses ressortissants.

Dans la 'banque classique', les engagements importants ne sont jamais pris par une personne seule, ils sont examinés par un comité de crédit. Dans le cas des salles des marchés, la vitesse des échanges oblige à réagir immédiatement aux demandes. Il est donc impossible de d'attendre des feux verts avant d'agir.

La salle des marchés doit donc être capable d'instaurer un système de délégation et de circulation de cette information⁴ relative à ses contreparties.

b) Les risques opérationnels

¹ le fait de ne pas pouvoir faire face aux paiements à effectuer à une date précise. À ne pas confondre avec le risque d'illiquidité qui correspond au fait de se retrouver "collé" avec un produit dont on ne peut plus se débarrasser. C'est parfois le cas sur des marchés très liquides, comme par exemple celui des changes juste avant le déclenchement de la guerre du Golfe.

² par exemple à : REVUE D'ECONOMIE FINANCIERE 96, "Dossier : le prix du risque", *Revue d'économie Financière*, n°37, été 96 ou, pour les activités financières à : BANQUE STRATEGIE 97, "Numéro spécial : le contrôle interne", *revue Banque Stratégie*, n°140, juillet-août 97.

³ au sens large, celle-ci peut aussi bien être une entreprise (cf. par exemple les chapitre IV et V de COLASSE B. 94, "L'analyse financière de l'entreprise", éd. La découverte), qu'un particulier, une collectivité locale, une banque, un pays ou une entreprise publique (risque souverain).

⁴ COLASSE B. 94, op. cit. chap VI

Comme pour toute entreprise, les opérations du *front-office* sont menacées par des aléas. Ceux-ci sont le plus souvent consécutifs à des pannes informatiques, mais les erreurs de saisie, les grèves¹ appartiennent également à cette catégorie. La destruction totale de la salle du Crédit Lyonnais lors d'un incendie² a montré que des événements plus graves encore peuvent survenir.

En dehors des incidents, les procédures administratives peuvent entraîner des omissions si elles sont mal conçues. De même, du fait de leur nombre et de leur complexité, les logiciels³ recèlent souvent les erreurs cachées qui sont susceptibles d'altérer la fiabilité des données calculées.

Il faut donc mettre en place une organisation capable de faire face à des aléas technologiques et s'approchant autant que possible du 'zéro erreur'.

c) Les risques déontologiques

Les montants circulant dans les salles peuvent inciter à de multiples fraudes, allant du versement de sommes à des clients fictifs à des arrangements avec les courtiers. Mais les risques les plus délicats sont ceux entrant dans la famille des délits d'initiés. Ces risques n'existeraient pas si chaque intermédiaire financier n'avait qu'un seul client et s'il ne conduisait pas des opérations pour son compte propre. À mesure que les intermédiaires financiers se 'dé-spécialisent'⁴ et croissent en taille, la multiplicité des métiers exercés augmente les sources d'informations privilégiées en leur sein.

S'ils ont l'avantage de réduire les coûts d'accès aux marchés financiers, ces mouvements de concentration accroissent les occasions de se servir d'informations non encore portées à la connaissance des autres intervenants (délit d'initié), ainsi que les conflits d'intérêt entre banque et client ou entre clients d'un même établissement.

¹ nous n'avons jamais entendu parler de grève de traders, mais cela est arrivé dans des back-office.

² ALBERGANTI M. 96, " Une salle de marché secrète a sauvé la mise du Crédit Lyonnais", *Le Monde* 20 mai 1996, page 16

³ COMMISSION BANCAIRE 95, "Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédit", éd. Commission bancaire janv. 95, révisé en mars 96.

⁴ nous pensons par exemple à l'abrogation du célèbre *Glass-Steagall act* qui instituait la séparation entre banque à réseau et banque d'investissement aux États-Unis, au 'Big bang' à la City de Londres, au rachat des sociétés de bourse par les établissements bancaires en France..

- Un **conflit d'intérêt** entre l'institution financière et son client peut par exemple survenir lorsque qu'un trader est chargé de faire des opérations pour le bénéfice propre de l'établissement et simultanément de passer sur les marchés les ordres des clients. Sur un marché peu liquide, la passation d'un ordre d'achat important fait monter les cours. Il suffit alors au trader d'acheter avant de faire passer cet ordre et de revendre tout de suite après pour réaliser une plus-value¹.
- En bourse par exemple, il y a **délit d'initié** lors de la passation d'ordres par un employé participant à une opération de modification du capital d'une société avant la diffusion de l'information ou par un opérateur ayant connaissance des résultats annuels de l'entreprise avant que ceux-ci n'aient été rendus publics.

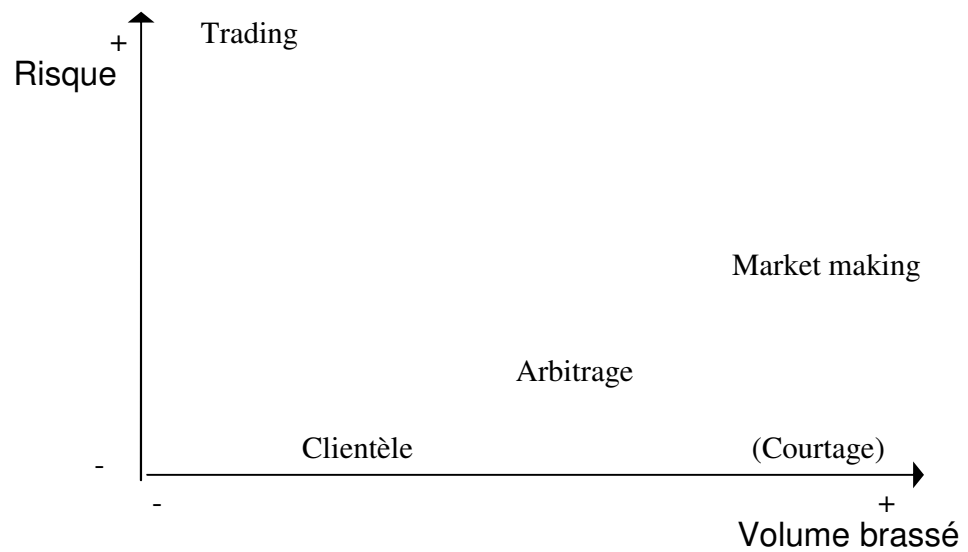
Ces risques sont particulièrement délicats à prévenir, les salles des marchés étant précisément conçues pour faire circuler l'information. Nous étudierons les solutions que l'on met en place à cet effet, par exemple les "murs de Chine".

d) Les risques de marché

Ils sont définis par le comité de Bâle comme les conséquences auxquelles l'on est exposé "*par suite d'évolutions défavorables du niveau ou de la volatilité des prix du marché*"². Dans le climat de concurrence et de volatilité extrême des marchés financiers, **ils sont au cœur de l'activité de la salle**. En effet, tous les cours fluctuent et le métier de l'opérateur de marché consiste précisément à assumer ces risques. On pourrait ainsi reprendre les métiers que nous avons définis dans la section précédente en les classant selon la quantité de risques prises *versus* le volume des transactions traitées.

¹ on appelle cela le '*front running*' (littéralement 'courir devant').

² COMITE DE BALE 94, "Lignes directrices pour la gestion des risques liés aux instruments dérivés", juillet 94, éd. BRI, Bâle



Le risque de marché est donc particulièrement important à prendre en considération puisqu'il est tout à la fois :

- Le fondement de l'activité des salles puisque c'est de sa maîtrise que les opérateurs de marché tirent leur revenu ;
- Quantitativement important puisqu'il peut être à la source de gains ou de pertes non négligeables ;
- Essentiellement imprévisible à l'image des marchés financiers eux-mêmes ;
- Un élément faisant intervenir une forte part de coordination dans la mesure où les positions prises par des opérateurs sur des marchés financiers différents sont soit directement dépendantes (actions et devises dans notre exemple), soit corrélées (une hausse de taux pouvant par exemple avoir une conséquence sur le cours des actions) ;
- Enfin, il est évaluable en permanence grâce à des calculs dits de 'mark to market', d'actualisation des flux à venir ou plus généralement de 'pricing' mais ces modalités de calcul peuvent elles-mêmes être complexes.

5. Conclusion

Nous avons établi au cours de ce chapitre les concepts permettant d'appréhender les salles des marchés en tant qu'objet d'étude. Pour cela nous nous sommes d'abord livré à un

examen de leur environnement, puis nous avons suggéré, pour progresser dans l'intelligence des salles, de recourir à trois concepts pour comprendre leur organisation interne : celui de **position**, leur **corrélation mutuelle** et enfin celui de **desk** conçu comme un ensemble de métiers exercés sur des produits financiers donnés. Finalement, nous avons abordé le 'fil directeur' de notre modèle d'analyse : la gestion des risques.

Bien qu'elles soient justifiables d'une approche selon les concepts génériques que nous venons d'établir, les salles peuvent être extrêmement différentes les unes des autres, comme le montre la gamme des possibilités ouvertes par la matrice produit / métiers que nous proposons de mettre en œuvre. La construction de l'objet d'étude que nous proposons démontre de même qu'à l'intérieur d'un *front-office* donné l'on peut rencontrer un véritable foisonnement de situations. Ceci justifie la tentative de construire une grille d'interprétation de l'organisation complexe à laquelle nous nous attacherons dans le chapitre suivant. Elle permettra de préciser comment ces différents éléments s'articulent.

Notes :

ⁱ La notion de risque est de plus en plus souvent invoquée par les sciences de gestion comme concept explicatif du fonctionnement des firmes. Elle recouvre toutefois un champ extrêmement vaste. Le concept de risque est transverse à de nombreux domaines : finance, contrôle de gestion, économie, sociologie, psychologie. Pour situer notre recherche, nous choisirons de les classer selon trois perspectives: la perspective économique-mathématique, celle dominée par la notion de rationalité limitée et enfin celle d'inspiration sociologique.

- L'approche économique-mathématique dont Knight (21) est le représentant le plus caractéristique, influence notamment l'économie et la finance. On pourrait également la qualifier de 'normative' dans la mesure où le concept de risque y est formalisé de façon positive, souvent à travers un écart-type. L'agent est rationnel, réduit le plus souvent à la confrontation d'une fonction d'utilité et d'algorithmes de décision (Von Neuman and Morgenstern 47, Savage 54, Arrow 71). Cette approche a permis un progrès considérable dans de nombreux domaines. En finance par exemple l'invention des options (Black and Scholes 81, travaux originaux de 1973) ou des stratégies de portefeuille (Markowitz 59, travaux originaux de 1952) doivent tout à l'approche mathématique.
- L'influence exercée par le formalisme mathématique est telle que le courant cognitiviste se définit essentiellement en réaction à celui-ci et en tentant de le réfuter à travers un travail empirique (March et Shapira 87, Slovic 87). L'importance fondamentale du contexte de la prise de risque dans le comportement de l'agent - ordre de présentation des alternatives, perception du problème..- est ainsi réhabilitée (Hicks

86, Goldstein et Eirnohm 87, Bronner 96). Le concept central invoqué est celui de rationalité : limitée d'abord (Simon H.A. 57), procédurale ensuite (Simon H. A. 91).

- Enfin le courant sociologique et anthropologique propose une vision différente du risque où celui-ci est avant tout une construction sociale. On met donc en avant l'importance du contexte et des normes sociales (Duclos 96) plutôt que celle de l'agent autonome (Le Breton 95). Parmi les nouveaux concepts mis en avant, on distingue notamment celui de 'risque socialement acceptable' (Douglas et Wildavski 83).

Si ces trois perspectives diffèrent radicalement, en particulier par leur modélisation du contexte, elles entretiennent un dialogue permanent. C'est avec cette préoccupation que nous avons tenté de comprendre le fonctionnement d'organisations qui reposent sur la gestion continue de risques importants : les salles des marchés financiers. Leur examen renvoie en effet à la fois aux problèmes du 'risque acceptable', des procédés mathématiques qui permettent de le calculer et de l'organisation qui met en œuvre les méthodes de gestion de ces risques.

Par exemple les faillites et scandales actuels que sont les affaires Daiwa et surtout Barings (Rawnsley 95, Leeson 96) se prêtent à une analyse selon ces différentes perspectives. On peut aussi bien justifier l'attitude de l'opérateur qui "cache ses pertes et mise le double pour se refaire" par une conduite rationnelle fondée sur l'asymétrie de sa fonction d'utilité - il n'y a aucune différence pour lui entre faire perdre à son employeur 100 millions et 4 milliards -, qu'incriminer la perception du trader pour lequel, comme pour le joueur de Dostoïevski (1866), le risque perçu n'est plus celui de perdre de l'argent, mais de ne pas gagner la somme qui lui permettrait de rétablir sa situation, ou encore étudier la genèse des normes conduisant à la prise de risques de plus en plus élevés dans les salles des marchés.

Toutefois, par notre approche empirique de l'organisation, c'est essentiellement au **sein du courant fondé sur la rationalité procédurale que nous nous situons**. Ainsi, nous formulerons nos hypothèses de manière à appréhender le fonctionnement des salles des marchés en tant qu'elles gèrent des risques à travers les formes d'organisation proches des idéaltypes de l'appareil, du marché et du réseau (cette note est largement inspirée de : BACHELET R. 97, " Organisation et gestion des risques en salle des marchés", actes du Congrès de l'AFC et de l'IAAER, Paris, octobre 97).

6. Lexique

| | |
|--|--|
| Actualisation | Méthode de calcul consistant à ramener un flux financier à percevoir dans l'avenir à sa valeur actuelle. Il suffit pour cela de connaître le taux d'intérêt pratiqué pour la période considérée. |
| Arbitrage | Opération consistant à réaliser un "circuit" tel que la somme des opérations réalisées soit sans risque. Le travail d'arbitragiste consiste à faire des opérations à la fois gagnantes et couvertes. |
| Couverture | Une position est couverte (<i>'hedged'</i>) si son résultat ne varie pas avec les cours de marché. Être 'couvert' signifie donc que l'on n'est pas 'en position'. En d'autres termes, pour neutraliser, couvrir un risque, il suffit de créer le risque inverse. |
| Limites | Position maximale pour laquelle un opérateur est accrédité. Un chef de desk a en général droit à une limite plus importante qu'un trader placé sous ses ordres. Le trader doit donc s'adresser à lui s'il veut dépasser sa limite personnelle. Les limites peuvent s'exprimer en termes de risques (exprimés selon un indicateur précis) ou en termes de perte maximale autorisée (<i>'Stop loss'</i> ou <i>'excédent de pertes'</i>). |
| Mark to market ('marquage au marché') | Ou encore 'comptabilisation en valeur de marché' : méthode de calcul des profits potentiels d'une position ouverte qui consiste à la 'marquer au marché' au cours auquel on pourrait la solder (une action Eurotunnel ne vaudrait pas 70 F - son prix d'achat 'historique', mais par exemple 8 F - le cours auquel on peut la revendre actuellement). Cette méthode permet de révéler les profits et pertes potentiels. |
| Market-making | Le market-maker ou teneur de marché a pour fonction d'assurer la liquidité du marché d'un produit en donnant à la personne qui l'appelle deux prix : Celui auquel il est acheteur du produit et celui auquel il le vend. Le client peut ou non réaliser la transaction dans le sens qu'il souhaite. |
| Position | Solde de tous les mouvements effectués sur un produit donné. Une position peut être 'longue' (par exemple lorsqu'on est en possession de dollars contre francs français, on est 'long' en dollars) ou à l'inverse, 'courte'. Être en position, c'est être exposé à un risque dit 'de marché' puisque les cours du produit évoluent. On est 'square' lorsqu'on a une position de 'zéro', et donc un risque nul. |
| Risques (calcul des) | En enrichissant le concept de position, on arrive à celui de risque. Le concept est à la fois plus riche dans la représentation qu'il permet et fortement polysémique - un peu comme celui de 'qualité' -. L'utilisation d'unités de risque comme le risque équivalent notionnel, les points de sensibilité, la valeur exposée au risque, les profits et pertes chiffrant l'impact de scénarios permet d'enrichir considérablement la problématique de la consolidation des positions. |
| Sales | Ou encore 'dealer', vendeur, commercial, cambiste clientèle. Ces métiers ne sont pas tournés vers les marchés interbancaires de gros, comme celui de 'trader', mais servent d'intermédiaire entre ceux-ci et les clients de l'établissement. Les sales ne prennent pas de positions, mais sont rémunérés par des commissions sur les transactions des clients. |

| | |
|----------------|--|
| Spread | Le 'spread' représente la différence entre le prix de vente et le prix d'achat coté par le market-maker. Il est le prix du risque qu'il prend en acceptant de recevoir ou de vendre un produit selon la volonté de celui qui l'appelle. Dans un marché agité le spread augmente. Si, pour une fourchette de prix donnée le market-maker réalise une opération d'achat et une opération de vente pour le même montant, il est 'square' et il a dégagé un profit. |
| Trading | Métier consistant à prendre des positions sur les marchés en anticipant la variation des cours en vue de réaliser un bénéfice. |

7. Bibliographie

- ALBERGANTI M. 96, " Une salle de marché secrète a sauvé la mise du Crédit Lyonnais", *Le Monde* 20 mai 1996, page 16
- ARROW K. 71 "Essay on the theory of risk-bearing", Chicago, éd. Markham.
- BACHELET R. 97, " Organisation et gestion des risques en salle des marchés", actes du Congrès de l'AFC et de l'IAAER, Paris, octobre 97.
- BANCEL J-L 88, "L'information des épargnants et la déontologie des activités financières", Supplément aux *Cahiers Français*, n°237, juil-sept 88.
- BANQUE STRATEGIE 97, "Numéro spécial : le contrôle interne", *revue Banque Stratégie*, n°140, juillet-août 97.
- BERNARD P. ; JOULIA V ; JULIEN-LAFFERIERE B. ;TARDITS J. 96, "Mesure et contrôle des risques de marché", *Economica*
- BLACK F. ; SHOLES M. 81, "The pricing of options and corporate liabilities", *Journal of political economy*, pp. 637-654
- BRONNER G. 96 "Quelques bonnes raisons de mal anticiper le futur", *L'année sociologique*, vol 46, n° 2, PUF
- COLASSE B. 94, "L'analyse financière de l'entreprise", éd. La découverte
- COMITE DE BALE 94, "Lignes directrices pour la gestion des risques liés aux instruments dérivés", juillet 94, éd. BRI, Bâle
- COMMISSION BANCAIRE 95, "Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédit", éd. Commission bancaire janv. 95, révisé en mars 96
- COMMISSION BANCAIRE, Règlements CRB n° 90-01 et 90-15, 95-02 "La surveillance prudentielle des risques de marché", 97-02 "le contrôle interne des établissements de crédit", J.O. du 25 mars 97, p. 4600.
- DOSTOEÏVSKI 1866, "Le joueur", trad. S. Luneau, éd. Brodart et Taupin 1963.
- DOUGLAS M, WILDAVSKI 83 "Risk and culture", university of California press, Berkeley
- DUCLOS D. 96 "Puissance et faiblesse du concept de risque", *L'année sociologique*, vol 46, n° 2, PUF
- GILLOT P. ; PION D. 93, "Le nouveau cambisme", éd. Eska
- GRAWITZ M. 93, "Méthodes des sciences sociales", Dalloz, 8^{ème} ed.
- KEIZER B. 92, "Mutations et nouvelles stratégies financières : Les banques face aux risques", *Cahiers Français*, n° 252 pp. 54-61
- KNIGHT F. 1921, "Risk uncertainty and profits", Kelley and Millman, 1957
- LEESON N. 96, "Trader fou, autobiographie de Nick Leeson", Lattès
- LIU M. 83, "Approche socio-technique de l'organisation", éd. d'organisation
- MARCH J.C. and SHAPIRA Z. 87 "Managerial perspectives on risk taking", *Management science* 33 (11), pp. 1404-1418.
- MARKOWITZ H. 59, "Portfolio selection", J Wiley and Sons.
- MUCCHIELLI A. 91, "Les méthodes qualitatives", PUF

- OBERTELLI P. 93, "Attitudes et conduites face aux risques ; deux études, en milieu technologique nucléaire et en milieu technologique classique", Thèse de doctorat, Université Paris X.
- RAWNSLEY J. 95, "L'homme qui a fait sauter la Barings", éd. First.
- REVUE D'ECONOMIE FINANCIERE 96, "Dossier : le prix du risque", *Revue d'économie Financière*, n°37, été 96.
- SAVAGE L. J. 54, "The foundation of statistics", Norfolk Wiley.
- SIMON H. A. 91, "Bounded rationality and organizational learning", *Organization Science*, vol 2, n°1, Feb 91, pp.122-128
- SIMON H.A. 57, "Model of man", New York, John Wiley and sons.
- SIMON Y. éd. 97, "Encyclopédie des marchés financiers", Economica.
- SLOVIC P. 87 "Perceptions of risk", *Science*, n°236.
- VON NEUMAN J. and MORGENSTERN O. 47 "Theory of games and economic behavior", Princeton university press.

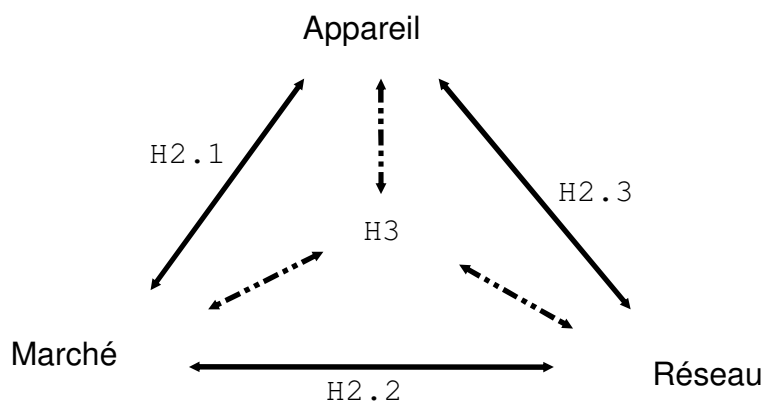
Chapitre 6 : Modèle d'analyse et hypothèses

Les salles des marchés sont des organisations plurielles : telle est notre hypothèse centrale.

Pour la développer, nous montrons comment les idéaltypes permettent, chacun à leur manière, d'établir un cadre de gestion du risque. Cette "déclinaison logique" des idéaltypes, ainsi que la problématique que nous nous proposons de suivre permet de décomposer notre hypothèse centrale en quatre sous-hypothèses.

1. La **première** comporte une série de conjectures sur les **caractéristiques individuelles** des systèmes de gestion des risques mis en œuvre à travers l'appareil, le réseau et le marché. Chaque forme d'organisation mettant en œuvre des moyens différents pour réguler, coordonner et adapter sa gestion des risques.
2. La **deuxième** examine les **interactions entre formes d'organisation** prises deux à deux.
3. La **troisième** met en évidence la **dialogique entre idéaltypes** en supposant l'existence de problèmes trop complexes pour être interprétés sans prendre en compte les relations antagoniques et de complémentarité entre idéaltypes. Pour cela, on doit considérer les trois idéaltypes simultanément.

On pourrait schématiser ainsi ces deux dernières hypothèses :



*Enfin, notre quatrième série d'hypothèses est l'occasion de tirer les conséquences de nos résultats. Les particularités des salles des marchés peuvent-elles être mises en relation avec leur nature plurielle ? Nous tenterons également de revenir sur **mouvement de réorganisation continue** dont elles sont le théâtre et leur **spécificité** par rapport aux autres organisations.*

*Tout au long de ce chapitre, nous gardons en mémoire le fait que l'instrument d'observation que nous construisons est une hypothèse en lui-même. L'optique constructiviste que nous avons adopté montre en effet que l'on ne peut dissocier nos hypothèses des moyens que nous mettons en œuvre pour les valider. C'est pourquoi nous nous positionnons dès maintenant sur le moyen d'investigation que nous mettrons en œuvre : **la recherche de terrain** (ou 'field study').*

MODELE D'ANALYSE ET HYPOTHESES

1. Une hypothèse centrale : les salles des marchés en tant qu'organisations plurielles.

2. Les conditions de l'établissement de notre modèle d'étude

- 2.1. Un premier fondement : la construction de notre objet d'étude
- 2.2. Un deuxième fondement : une démarche 'de terrain'
- 2.3. Un troisième fondement : les idéaltypes que nous avons construits

3. Élaboration du modèle d'étude

- 1. Pourquoi un modèle d'étude ?
- 2. Le risque comme 'fil rouge'

- 3.2. Construction du modèle d'analyse des formes de régulation des risques
 - 1. Régulation des risques
 - 2. Relations entre composantes / coordination
 - 3. Adaptation de l'organisation
 - 4. Synthèse : les idéaltypes vis-à-vis de la gestion des risques

- 3.3. Formulation de notre première hypothèse : H1

4. Étude de l'interaction des idéaltypes dans la gestion des risques.

- 4.1. Formulation de notre deuxième hypothèse : H2
- 4.2. Formulation de la troisième hypothèse : H3

5. Spécificité et évolution permanente de l'organisation des salles des marchés : H4

6. Conclusion

7. Bibliographie

1. Une hypothèse centrale : les salles des marchés en tant qu'organisations plurielles.

Dans ce chapitre, nous nous attacherons à fixer les modalités de l'observation que nous allons conduire. Notre hypothèse centrale suggère que les salles des marchés peuvent être appréhendées comme des organisations plurielles : nous avons en effet vu que des systèmes d'organisation alternatifs sont concevables dans la mesure où ils peuvent remplir certaines fonctions (régulation, coordination, adaptation) par différents moyens. Le sens commun nous conduirait donc à formuler notre hypothèse sous une forme exclusive : *la salle des marchés : appareil, marché ou réseau ?* Mais comme notre problématique l'a établi, nous nous proposerons de considérer l'organisation comme le produit d'interactions dialogiques entre systèmes simultanément contradictoires, concurrents et complémentaires. En d'autres termes, nous choisissons précisément d'aborder l'organisation complexe **en tant qu'elle résiste à la catégorisation** selon nos idéaltypes.

C'est donc la pertinence d'une approche non-exclusive que nous allons tenter de tester. Notre hypothèse centrale est celle de l'existence de l'organisation en tant que 'forme plurielle'. Elle pourrait se prêter à diverses formulations plus ou moins fortes comme "*l'intelligence de l'organisation des salles des marchés est améliorée par le recours aux trois idéaltypes et à leur dialogique*" ou, pour la présenter sous une forme réfutable : "*la compréhension de l'organisation d'une salle des marchés ne peut s'exprimer sans prendre en compte l'existence et la dialogique entre appareil, réseau et marché*".

Nous choisirons, après avoir achevé de clarifier les conditions dans lesquelles nous menons notre étude de fonder notre questionnement sur **quatre sous-hypothèses** que nous présenterons ainsi, avant de les formaliser plus avant :

1. (H1) On peut identifier les idéaltypes pris individuellement. S'ils sont pertinents, ils ne sont cependant pas suffisants pour expliquer l'ensemble de l'organisation,
2. (H2) Pour cela il est utile de prendre en compte les interactions des idéaltypes deux à deux..

3. .. (H3) Ainsi que celles des trois idéaltypes simultanément, sans lesquelles on ne peut aborder les problèmes les plus complexes que les salles des marchés doivent affronter,
4. (H4) Nous concluons en mettant en évidence comment notre approche permet de mieux comprendre ce que sont les salles des marchés : des organisations en constant changement interne et surtout qui présentent un fort degré d'originalité par rapport aux institutions financières classiques.

2. Les conditions de l'établissement de notre modèle d'étude

Notre hypothèse se réduit pas à l'anticipation d'une relation entre un phénomène et des idéaltypes capables d'en rendre compte. Elle s'inscrit dans la logique de la problématique que nous avons formulée. Dans ce sens, **hypothèse et problématique sont indissociables**. Par problématique, nous entendons non seulement les idéaltypes 'génériques' que nous proposons de mettre en œuvre pour appréhender l'organisation, mais également les concepts spécifiques qui nous permettent de la déchiffrer¹. C'est ici qu'intervient le travail de définition de l'objet d'étude "salle des marchés" que constitue la première partie de notre problématique.

Face à l'impossibilité d'appréhender l'organisation comme *l'objet social total*² qu'elle est, nous établissons donc un système de données observables pertinentes. Nous nous attachons ainsi à expliciter l'hypothèse que nous cherchons à établir.

Sommes-nous pour autant au bout de nos peines ? Non. Comme le montre Piaget, il nous faut également **expliquer le "couple sujet-objet"**³ à partir duquel nous allons construire la 'réalité'. Dans cette optique, le **dispositif d'observation** grâce auquel l'hypothèse devient

¹ Durkheim, lorsqu'il formule l'hypothèse centrale du *suicide*, **présuppose une relation** entre un **phénomène**, le suicide - qu'il a défini comme "*tout cas de mort qui résulte directement ou indirectement d'un acte (...) accompli par la victime elle-même et qu'elle savait devoir produire ce résultat*" -, et un **concept**, le degré de cohésion de la société - appréhendé principalement à travers la dimension "cohésion religieuse" matérialisée par les quatre indicateurs *place du libre examen, importance numérique du clergé, emprise de la religion, légalisation des prescriptions religieuses* -. On le voit, la construction du concept "cohésion de la société" est déjà une **hypothèse implicite** sur le réel : cohésion de la société ⇒ cohésion religieuse ⇒ dimensions.

² MAUSS Marcel 1925, "Le Don" in MUCCHIELLI, A 91, "Les méthodes qualitatives", PUF, p. 15

³ GRECO P. 90, "Piaget" in Encyclopaedia Universalis pp. 295-298 vol 18, Corpus

sujette à réfutation empirique doit également être clarifié. Cet exercice est d'autant plus important que notre démarche d'investigation, la recherche de terrain, impose une interaction forte avec les salles des marchés.

Voici donc les raisons qui nous poussent à accompagner la formulation de nos "hypothèses explicites" d'un retour sur le corps¹ "d'hypothèses implicites" que nous mettons en jeu. L'édification de notre modèle d'analyse de la réalité repose en effet sur trois fondements principaux. Nous examinerons donc au cours des paragraphes suivants :

- Dans un premier temps les concepts qui nous permettent de saisir notre objet d'étude,
- Puis le dispositif d'observation que nous élaborons,
- Et enfin, comme préalable à la formulation de nos hypothèses, nous récapitulerons les différentes dimensions de nos idéaltypes.

Les premier et troisième points ayant été développés précédemment, nous nous contenterons de les rappeler. Le deuxième sera l'objet de quelques développements.

2.1. Un premier fondement : la construction de notre objet d'étude

Les concepts spécifiques nous permettant de comprendre et de définir ce qu'est une salle des marchés sont les suivants :

- **La position** est une indication de la quantité de risque prise par un opérateur. Elle peut s'exprimer par un montant ou une quantité de risque
- **La corrélation des produits** justifie l'existence de la salle en tant que plateau.
- **Une grille d'analyse** de l'activité des desks nous permet de comprendre l'activité de chaque équipe à travers les métiers qu'elle exerce et les produits traités.

Ces concepts ne sont bien entendu pas les seuls auxquels nous aurons recours, de nombreux autres entrent en jeu (système d'information, confidentialité, contrat, équipe semi-autonome..). Mais ces derniers ne requièrent pas un travail de définition spécifique.

¹ littéralement. Au sens mathématique, un corps se compose à la fois d'un ensemble et des opérations que l'on applique à ses éléments.

Enfin, la prise en compte des notions de position, des corrélations des produits et la grille d'analyse des métiers que nous mettons en avant sont nécessaires, mais nullement suffisants. Il faut en effet, sous peine de 'tout observer' choisir un thème directeur. Ce 'fil rouge' de notre observation aurait pu être le flux des pièces sur une chaîne de production ou le concept de productivité dans une usine. Les salles des marchés ne se prêtant pas à ce type d'approche, nous avons décidé de concentrer notre observation sur la **gestion des risques**.

2.2. Un deuxième fondement : une démarche 'de terrain'

Comme le montrent de nombreux travaux récents¹, la recherche 'de terrain' ou 'field study' est en train de réaliser une percée dans la recherche en gestion. Son statut n'est toutefois pas stabilisé dans la mesure où elle est à la fois critiquée par les expérimentalistes et par les tenants de la psychanalyse² :

- Pour les **expérimentalistes**, le chercheur doit pouvoir étudier à l'intérieur d'un cadre parfaitement maîtrisé des variables clairement identifiées. La démarche d'observation *in situ* ne satisfait pas à ces conditions de rigueur. Les variables sont multiples, non contrôlées, enchevêtrées.
- La **perspective psychanalytique** critique la recherche de terrain pour la raison inverse : celle-ci tendrait à postuler que "*le réel est réalisé*"³, alors que la seule scène vraiment réelle, celle de l'inconscient, est irréductible aux méthodes d'observation extérieures. Le psychanalyste se désintéresse alors de l'observation directe pour avoir recours à l'analyse de discours et aux entretiens non-directifs.

Pourtant, lorsque le but de la recherche consiste à décrire des "pratiques de gestion", comment faire l'économie d'une observation *in situ* de ces pratiques ? Pour ce faire, un travail expérimentaliste est irréalisable et l'étude du discours des acteurs ne peut

¹ ISEOR - FNEGE 85 "La recherche en sciences de gestion : développement et perspectives en France dans les années 80", Actes du colloque des 15 et 16 nov. 84.

CEFAG 89, "Méthodes qualitatives, sciences sociales et recherche en gestion", FNEGE

² ARNAUD G. 96 "Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche *in situ*", *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, série S.G. n°22, 10/1996, pp. 235-264

³ BAUDRILLARD J. 85 "Le bonheur made in USA" *Magazine Littéraire*, n° 225, déc. 85, p. 48, cité in ARNAUD G. 96 op. cit. p. 239

reconstituer des "*situations de gestion*"¹ qui sont par définition déterminées par leurs contextes concrets d'apparition.

L'autre catégorie d'objections à la recherche de terrain se fonde sur les nombreuses perturbations produites par le chercheur lui-même, notamment les suivantes :

- Tout d'abord, selon le processus bien connu de **projection**, le chercheur attribue à la situation ses propres désirs, fantasmes, attentes.. Au point que l'observation finit par renseigner davantage sur l'observateur que sur l'objet étudié.
- **Le comportement de l'observé est modelé** par l'observateur, en vertu de "*l'effet Pygmalion*"² ou plutôt de son équivalent en sciences sociales, "*l'effet Hawthorne*"³
- Le chercheur, guidé par sa problématique de recherche et lié au paradigme⁴ de sa discipline scientifique **ne perçoit la réalité** qu'à travers ce filtre paradigmatique. Sa théorie risque alors de se transformer en idéologie.
- Le **commanditaire** ou le juge de la valeur de la recherche (l'entreprise, l'université) s'ajoute à la dyade observateur-observé. "Il n'y a pas d'observation qui ne soit *de et pour*"⁵. Dans le cas des conventions Cifre, l'entreprise négocie l'accès au terrain et son financement afin d'en obtenir contrepartie. Elle devient ainsi source de perturbation.

Ces éléments engagent le chercheur à prendre de nombreuses précautions méthodologiques, au point que l'objectivité de la recherche de terrain s'en trouve fortement ébranlée. Il nous faut toutefois chercher à quoi renvoient implicitement les préventions contre de telles 'distorsions', 'illusions' ou 'déformations'. Celles-ci se réfèrent

¹ GIRIN J. 90 "Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in MARTINET A. C. *et al* 90, "Epistémologies et sciences de gestion", Paris, Economica.

² ROSENTHAL R. 66 "Experiment effects in behavioral Research", New York, Appleton-Century-Croft in ARNAUD G. 96 "Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche *in situ*", *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, série S.G. n°22, 10/1996, p. 247

³ en référence à l'expérience de Mayo et Witehead en 1931-32 qui mit en évidence l'effet positif de la présence d'un observateur. Perçue comme valorisante dans l'atelier, elle conduisit à une productivité toujours plus élevée indépendamment des variables (pauses, éclairage..) que manipulaient les chercheurs.

⁴ KUHN T.S., 62, "La structure des révolutions scientifiques", Paris, Flammarion, 1983

⁵ KOHN R.C. ; NEGRE P. 91, "Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines", Nathan.

aux "épistémologies positivistes"¹, qui postulent l'existence d'un réel ontologique indépendant de l'observateur, univoque. L'introduction du moindre élément provenant de l'observateur est prohibitive, elle constitue un parasitage, une interférence.

Cette perspective positiviste est battue en brèche par la reconnaissance du paradigme constructiviste² dans les sciences de gestion³. Les représentations auxquelles l'observateur a accès sont le fruit de sa relation au monde, "*rien n'est donné, tout est construit*". Le "recueil" de "données"⁵ n'a plus lieu d'être, il cède la place à la production de celles-ci par le chercheur qui est "*son propre instrument de recherche*"⁶. Les objections soulevées à la 'field study' ne sont plus des obstacles, mais des conditions de production de la recherche.

Dans ces conditions, le travail du chercheur en gestion est d'abord **d'éclairer les conditions de la production des informations collectées** pour en expliciter les déterminants, à l'image par exemple des démarches accomplies par Favret-Saada⁷, Halbheer⁸, Dalton⁹ ou Latour¹⁰. Cette clarification devient l'objet principal du retour sur la démarche d'exploration et de validation empirique que constitue le chapitre 'protocole de recherche' de cette thèse. La prise en compte et la réduction des effets des perturbations que nous avons décrites ci-avant garde bien entendu toute sa pertinence, mais perd son caractère prohibitif.

¹ LE MOIGNE J-L. "Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", in MARTINET A. C. *et al* 90, "Epistémologies et sciences de gestion", Paris, Economica.

² issue des travaux de Piaget à partir de 1950 : PIAGET J. 88, "Épistémologie Génétique", Que Sais Je ?, PUF, 88.

³ voir par exemple les actes du colloque "Constructivisme et sciences de gestion" tenu à l'IAE de Lille en octobre 97.

⁴ BACHELARD G. 65, "La formation de l'esprit scientifique", PUF.

⁵ comme on le dit par habitude ici même ! sans doute faudrait-il lui substituer la notion "d'informations", plus contingente.

⁶ WATZLAWICK P. et al. 88, "L'invention de la réalité", Seuil.

⁷ FAVRET-SAADA J. "Les mots, la mort, les sorts", Gallimard 78.

⁸ HALBHEER P. 87, "IBM, mythe et réalité", éd. Pierre-Marcel Favre, Lausanne.

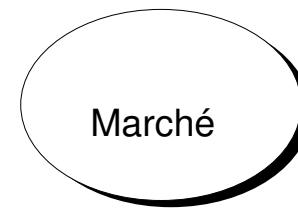
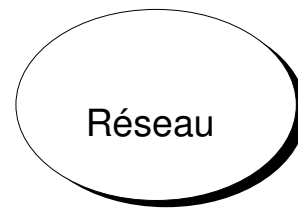
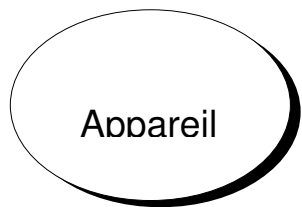
⁹ DALTON 64 in USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R. 93, "Introduction à la recherche en gestion", Economica, p 41

¹⁰ LATOUR B. ; WOOLGAR S. 79, "La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques", trad. fr. éd. La découverte, 1988.

2.3. Un troisième fondement : les idéaltypes que nous avons construits

Nous ne reviendrons pas la construction des idéaltypes qui a été l'objet du chapitre précédent. Voici un schéma de synthèse de leurs dimensions (page suivante) :

Concept



Liens hiérarchiques
Dépendance

Liens égaux
Interdépendance

Liens révocables,
Indépendance

Coordination par des règles
globales et locales

Coordination locale

Coordination par les prix

Adaptation 'volontariste' à
l'environnement.

L'adaptation est la
résultante des
arrangements locaux.

Adaptation par
élimination.

Dimensions



3. **Élaboration du modèle d'étude**

3.1. **Construction du modèle d'analyse des formes de gestion des risques**

La délimitation du concept de risque que nous avons à l'esprit en élaborant ce modèle d'analyse est aussi générique que possible. Nous opterons ainsi pour la définition selon laquelle "*le risque est le fait de s'exposer à un danger dans l'espoir d'obtenir un avantage*"¹. Voici pourquoi :

- D'abord parce qu'il ne constitue qu'un fil directeur pour notre observation. La déclinaison de nos idéaltypes à travers les modes de gestion du risque² qu'ils mettent en œuvre ne nécessite pas une définition précise de celui-ci. Dans notre recherche, le statut du risque est proche de celui d'un "*révélateur*"³ permettant d'appréhender l'organisation.
- De plus, nous situons notre investigation dans un cadre ouvert, il s'agit d'une étude de définition⁴. Notre objet est d'appréhender les informations apportées par l'expérience de 'situations de gestion' à travers notre cadre interprétatif, non d'examiner le concept de risque *per se*.
- Cette définition est très large, permet d'aborder pratiquement tous les problèmes avec lesquels doivent composer les salles des marchés. Elle convient donc parfaitement pour introduire une approche synthétique de l'organisation.
- Enfin, en gardant la notion de risque "ouverte", nous évitons d'isoler ex-ante un seul type de risque en ignorant les autres. Dans la mesure où c'est précisément l'enchevêtrement et la multiplicité des risques qui est le défi principal à relever dans les salles des marchés, ce choix nous paraît approprié.

¹ Petit Robert 93.

² par "gestion des risques", nous entendons l'ensemble des dispositifs et procédés par lesquels l'organisation fait face aux risques (aussi bien formels qu'informels).

³ au sens qu'on lui donne en photographie

⁴ nous reviendrons sur ce thème au début du chapitre "protocole".

Enfin, avant de construire nos conjectures sur les caractéristiques des formes d'organisation, rappelons que puisqu'il n'est pas dans nos intentions de mener une étude causale, ces indicateurs ne seront pas liés à des facteurs externes à l'organisation. Nous veillerons au contraire à les définir comme des caractéristiques sur lesquelles il est possible aux individus travaillant dans la salle d'agir.

1. Régulation des risques

Récapitulons tout d'abord les caractéristiques de nos idéaltypes relatives aux règles et à la régulation :

| | Appareil | Réseau | Marché |
|---|--|---|--|
| Origine des règles | Volontariste : l'organisateur crée les règles. | Les règles sont produites localement. | Les règles doivent venir d'une instance extérieure au marché. |
| Comment l'activité est elle régulée globalement ? | Il existe des règles globales. | Pas de régulation globale. | Les règles sont minimales et valables pour tous, elles définissent un cadre. |
| Comment l'activité est elle régulée localement ? | Les règles globales se déclinent localement. | Les règles sont locales. Et informelles. | Pas de règles locales. |
| Nature des règles | Formelle | Informelle | Formelle |
| Qu'est ce qui sanctionne l'action ? | L'organisateur affecte les composantes à des rôles précis, il les récompense. Par exemple par l'ascension hiérarchique. | La réputation ; la reconnaissance par les autres personnes et l'établissement de nouvelles relations. | Élimine les moins performants et récompense les meilleurs à partir d'une évaluation de leurs résultats. |
| Quelle sanction de l'échec ? | Éventail de sanctions allant jusqu'à l'exclusion | Marginalisation progressive. | Baisse de revenus, sortie du marché : faillite, non compétitivité. |
| Où se placent les frontières successives de l'organisation ? | Les frontières internes et externes sont claires. Boîtes concentriques : division, services, départements.. Les différents niveaux ont des rôles différents. | L'individu est la seule frontière interne. Il peut exister des sous-réseaux. | Les individus ou groupes d'individus sont des centres de profits autonomes des contrats sont passés entre des 'parties'. |

Dans une organisation proche de l'idéaltype de **l'appareil**, les activités risquées sont contrôlées grâce à des règles formelles. Ces règles 'font système' depuis celles s'appliquant à toute l'organisation jusqu'à celles en vigueur dans chaque sous-partie. Dans le **marché**, le rôle des règles détaillées s'efface au profit de l'établissement d'un cadre d'évaluation. À l'intérieur de celui-ci, c'est l'autonomie et la responsabilité qui prévalent. Ce cadre ne fixe donc que des limites, mais pas d'impératif précis. Par ailleurs, les responsables sont directement sensibilisés aux résultats qu'ils obtiennent, à travers un

système d'intéressement. Il faut remarquer que l'édition et la vérification des règles de contrôle des risques ne peuvent être prise en charge par le marché lui-même. Le **réseau**, quant à lui s'en remet aux individus, il ne propose pas à proprement parler de règles de contrôle. Celui-ci se fait essentiellement par la surveillance mutuelle entre pairs.

Nous pouvons résumer ainsi ces considérations à propos des **règles de gestion des risques** :

| | Appareil | Réseau | Marché |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Règles de gestion des risques | Instauration d'un système de règles rationnelles et formelles. | Contrôle 'par les pairs', par la réputation. | Le système de délégation et de contrôle est fixé extérieurement au marché. Il permet de formaliser les objectifs et les limites au sein desquelles les responsables agissent à discrétion. Le système utilise l'intéressement aux résultats. |

2. Relations entre composantes / coordination

Revenons sur les caractéristiques de nos idéaltypes relatives à la coordination :

| | Appareil | Réseau | Marché |
|---|--|--|--|
| Coordination | Par des règles formelles, y compris celle de l'obéissance hiérarchique. | Par coordination entre voisins, l'autonomie et la compétence des individus peuvent réduire les besoins de coordination. | Par l'obtention de résultats quantifiés. |
| Liens dominants entre participants. | Instructions, délégation, obéissance, relations 'fonctionnelles'. | Don contre don, relations personnalisées. | Donnant-donnant, négociation, troc, relations marchandes. |
| Dépendance aux autres membres de l'organisation. | Dépendance forte : Des règles, y compris des règles de subordination définissent la relation au supérieur et aux autres membres de l'organisation. | Dépendance plus faible : elle est fonction de la configuration du réseau et de la tâche en cours. Subsidiarité. | La dépendance est évitée autant que possible. Les individus ou groupes cherchent à réduire leur dépendance, par exemple en augmentant le nombre de leurs contreparties possibles. |
| Redondance des relations | L'appareil établit des liens formels pour limiter la redondance des relations. L'organigramme permet d'atteindre l'efficacité en réduisant les liens. Densité des relations (connexité) faible. | Pluralité des rôles et forte redondance des relations plusieurs chemins existent pour mettre en contact deux composantes du système. Connexité forte. | La mise en relation de nombreux éléments du système est facilitée par un système de communication utilisant un équivalent universel : le prix. En simplifiant les relations, il permet de les multiplier. Connexité très forte. |
| Spécialisation des rôles | Spécialisation forte et explicite, les rôles changent de nature suivant | Pluralité des rôles, polyvalence, mais il existe des personnes-ressources. | N'impose rien en matière de spécialisation. |

| | | | |
|------------------------------------|--|--|---|
| | le niveau hiérarchique. | Les savoirs ne sont pas séparables de ceux qui les détiennent. | |
| Relations avec l'extérieur. | Les interfaces d'une unité sont strictement définies et leur gestion relève d'un responsable désigné, souvent du responsable de l'unité. | Chaque membre peut choisir de connecter quelqu'un au réseau. Un certain flou dans les interfaces subsiste. | La relation avec l'extérieur est omniprésente, par exemple dans la formation des prix. Structure ouverte pas de barrières formelles à l'entrée. |

Pour ce qui relève de la gestion des risques, la coordination des individus est liée aux considérations sur les **conséquences des sinistres**. En effet la manière dont ceux-ci se répercutent dans l'ensemble de l'organisation dépend de l'idéaltype dans lequel on se situe. De nombreuses conclusions peuvent en être tirées, que nous développons dans le tableau suivant :

| | Appareil | Réseau | Marché |
|---|---|--|---|
| Coordination de la gestion des risques et conséquence des sinistres. | Les sinistres sont évités par l'édition de règles. Il y a une hiérarchie d'autorisations de prise de risques. Division des tâches : des secteurs de l'organisation sont spécialisés dans la gestion des risques. Mise en place de procédures optimales de contrôle et d'alerte. | Les sinistres sont évités par la souplesse de l'organisation et la qualité des relations. La flexibilité de la coordination permet de mettre en œuvre rapidement les compétences et ressources appropriées. Un sinistre reste localisé : l'organisation se reconstruit d'elle-même grâce à la redondances des liens. | Les sinistres sont évités par l'attribution de responsabilités et de moyens d'action. 'Chacun pour soi', chaque unité, individu ou groupe est responsable de la surveillance des risques qu'il prend. Le cloisonnement et l'indépendance des composantes font qu'en cas de sinistre, seul le secteur affecté disparaît. |

3. Adaptation de l'organisation

Lorsque nous avons construit nos idéotypes, nous avons établi les différentes voies d'adaptation qu'ils mettraient en œuvre, les voici à nouveau :

| | Appareil | Réseau | Marché |
|--|--|--|---|
| Comment la régulation est elle régulée ? | Les règles sont changées par des décisions prises à l'intérieur de l'appareil. Il existe une métacoordination. | En l'absence de régulation globale, les règles évoluent facilement suivant les volontés et besoins locaux. | Les règles sont minimales, mais difficiles à changer. |
| Sens de l'adaptation | Les individus s'adaptent à la structure sociale, celle-ci peut les former à cet effet. | La structure sociale s'adapte aux individus et à l'environnement. | Les individus s'adaptent. |
| Modalités d'adaptation à l'environnement. | L'appareil est un îlot de stabilité. Il s'adapte par d'une démarche volontariste. | Le réseau est exposé à son environnement. Il change de configuration sous son action. | Le marché est fortement exposé à son environnement. Ses composantes sont alors éliminées ou renforcées. |
| Pression du milieu extérieur | L'appareil protège ses composantes des variations | Le réseau change de configuration suivant son | Pression forte du milieu, qui n'est pas vraiment 'extérieur'. Il |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | de l'environnement. | environnement. Il est fortement exposé. | est fortement exposé. |
| L'organisation peut-elle tenter de modifier son environnement ? | Il peut tenter d'agir sur l'environnement. | Seulement si cette volonté est partagée par ses membres. | Il n'existe pas de volonté définie pour cela. Par ailleurs, le marché ne prend pas en compte ce qu'il ne quantifie pas (externalités de marché). |
| Adaptation des frontières | Frontières bien définies. On peut toujours dire si un individu appartient ou non à l'appareil. Un appareil régule sa frontière. | Frontières floues. Il est parfois difficile de dire si une personne 'appartient' à un réseau ou pas. L'identification de personnes clairement extérieures au réseau peut faire l'unanimité. | Pas de frontières : il suffit d'avoir quelque chose à échanger pour entrer sur le marché. |

Dans l'**appareil**, l'adaptation aux risques nouveaux se fait par mise en place de nouvelles règles. Celles-ci sont établies par l'échelon hiérarchique approprié dans le cadre d'une démarche volontariste. Pour le **réseau**, les adaptations sont aisées de par la facilité de la structure des relations à se reconfigurer. La quasi-absence de frontières est également un facteur d'adaptation, puisque des ressources et des compétences nouvelles peuvent très facilement être mises en œuvre. Par contre, le **marché** peut se révéler incapable de prendre en compte certains risques et en particulier les risques nouveaux dans la mesure où le système d'intéressement des responsables qui prennent ces risques ne les formalise pas.

| | Appareil | Réseau | Marché |
|--|---|--|--|
| Adaptation aux risques nouveaux | Analyse des risques et édicition de nouvelles règles, créations de fonctions appropriées. | Adaptations locales rapides et aisées, de nouvelles ressources peuvent également être intégrées. | Les risques nouveaux ne peuvent être pris en compte que s'ils sont formalisés par une instance extérieure au marché. |

4. Synthèse : les idéaltypes vis-à-vis de la gestion des risques

On peut tenter de résumer ainsi les modalités de gestions des risques des idéaltypes :

- Pour l'**appareil** la notion de "gestion des risques" s'efface au profit de celle de "contrôle des risques". La démarche mise en œuvre respecte avant tout la rationalité. Les risques sont d'abord systématiquement analysés, puis les moyens de les traiter au mieux sont déterminés. À cet effet, des services spécialisés peuvent être mis en place. Lorsque cela est possible, des procédures sont conçues afin d'exercer un contrôle ex-

ante prescrivant le comportement à tenir face à un éventail de situations prévues ; à défaut c'est la chaîne hiérarchique qui intervient.

- Tout au contraire, la gestion du risque par le **réseau** ne repose pas sur des règles formelles, mais sur sa capacité d'adaptation et de traitement de l'information. C'est la rigidité qui est considérée comme dangereuse. À ce titre, il n'existe pas d'autorité formelle de contrôle.

Le **marché** cherche à obtenir une gestion des risques par la décentralisation. Le contrôle ne s'établit pas au moment de la décision, mais avant et après celle-ci. Les marges de manœuvre des responsables sont en effet circonscrites, à l'intérieur desquelles ils ont un pouvoir discrétionnaire. Par la suite, selon les résultats obtenus ceux-ci sont récompensés ou sanctionnés.

| Idéaltype | Appareil | Réseau | Marché |
|---|--|--|--|
| Processus de gestion des risques | Contrôle par définition des procédures (ex-ante), centralisation à un niveau hiérarchique supérieur, spécialistes du contrôle. | Éviter les processus formalisés rigidifiants, flexibilité. Traitement du risque 'instantané', immédiat. | Sensibilisation aux résultats, définition des marges de manœuvre (ex-ante), puis contrôle des résultats (ex-post). |
| | Gestion des risques à travers un système de procédures ; mise en avant du contrôle. | Pas de contrôle au sens formel, contrôle par les pairs. | Contrôle par les résultats. Mise en avant de la responsabilité. |

Peut-on également déduire de nos idéaltypes la nature de leurs points faibles face à la gestion des risques ? C'est ce que nous allons tenter de faire.

- **L'appareil** ne peut faire face aux risques que s'il est capable de les **analyser**. Il est donc impuissant lorsque les facteurs de risques sont complexes. L'autre handicap, mis par exemple en avant par les critiques de la bureaucratie, est propre au mode de fonctionnement général de l'appareil. La division des tâches et leur répartition dans des unités spécialisées est une entrave à la prise en compte de la globalité des situations, leur coordination induit alors des problèmes. Finalement dans un environnement où il est nécessaire de prendre des risques, par exemple en innovant, l'appareil tend à être **trop conservateur**.

- Au contraire, c'est essentiellement **l'absence de contrôle** qui menace le **réseau** : la définition des responsabilités est floue, il n'existe pas de vision globale et surtout à long terme. La consolidation des risques, qui permet de déterminer les risques globaux encourus est impossible.
- Le système de sanction rapide des réussites comme des échecs du **marché** induit un sentiment de précarité ainsi qu'une sorte de **'dictature du court terme'** qui se révèle génératrice de risque. Nous avons également déjà pointé la très forte dépendance aux systèmes de contrôle formels. Les risques non formalisés sont le plus souvent ignorés au profit des bénéfiques à court terme. La prévalence de l'intérêt de l'individu entraîne des antagonismes internes et éventuellement la création de nouveaux risques.

| Idéaltype | Appareil | Réseau | Marché |
|---|--|---|---|
| Points faibles de la gestion des risques | <p>Incapacité de faire face aux risques complexes, qui ne se prêtent pas à l'analyse.</p> <p>La division des tâches empêche la prise en compte de la globalité des situations. De plus, les sous-unités spécialisées de l'appareil ne travaillent pas de concert (visions différentes, 'baronnies', hyper-spécialisation et dérive vers l'abstraction).</p> <p>N'incite pas à la prise de risques.</p> | <p>Laxisme : les risques ne sont pas vraiment 'contrôlés'.</p> <p>Dilution des responsabilités.</p> <p>Difficulté à traiter les risques 'à long terme' et à les consolider.</p> | <p>'Dictature du court terme' qui induit un sentiment de précarité.</p> <p>L'intéressement aux résultats permet de partager les profits, mais pas des pertes.</p> <p>Dépendance très forte aux systèmes de contrôle. Par exemple, les risques non formalisés sont ignorés.</p> <p>Antagonismes internes pouvant entraîner la 'création de risques' à l'intérieur de l'organisation.</p> |

3.2. Formulation de notre première hypothèse : H1

La première hypothèse que nous chercherons à discuter ne demande pas à être explicitée plus avant. Nous la formulerons ainsi :

H1 : La gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers les idéaltypes de l'appareil, du réseau et du marché considérés individuellement.

Nous essaierons donc successivement d'explorer les voies par lesquelles sont gérés les différents types de risques, en montrant leur pertinence, mais aussi leur limites propres.

Notre discussion sera divisée en trois volets que nous nommerons respectivement

- H1.1 pour l'idéaltype de l'appareil
- H1.2 pour l'idéaltype du réseau
- H1.3 pour l'idéaltype du marché

Cette examen sera bien entendu conduit à partir de la grille que nous venons d'établir et que nous tenterons de valider empiriquement.

4. Étude de l'interaction des idéaltypes dans la gestion des risques.

Nous avons émis l'hypothèse de la présence simultanée de trois idéaltypes dans la gestion du risque par les *front-offices*. Reste à discuter, selon le concept de dialogique, la présence d'interactions entre ces idéaltypes. Nous le ferons d'abord en les considérant deux à deux (H2), puis nous tenterons de mettre en évidence la présence d'interactions plus complexes en prenant en compte les trois idéaltypes simultanément (H3).

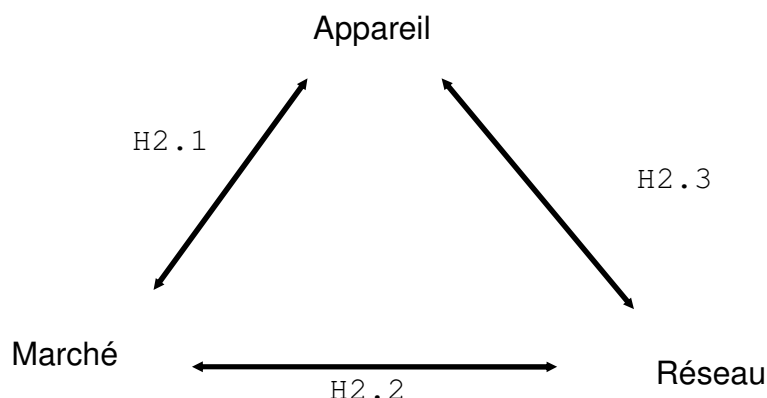
4.1. Formulation de notre deuxième hypothèse : H2

Le concept de dialogique distingue trois modalités d'interaction entre idéaltypes : la complémentarité, la concurrence et la contradiction. Nous discuterons les hypothèses en deux temps dans un premier temps en insistant sur les situations d'antagonisme et de concurrence, puis dans un deuxième temps sur celles de complémentarité.

H2 : la dialogique entre les idéaltypes du réseau, de l'appareil et du marché pris deux à deux permet d'éclairer certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés.

Notre discussion s'articulera en trois parties, une pour chaque couple d'idéaltypes. Nous les nommerons respectivement :

- H2.1 pour la dialogique appareil - marché
- H2.2 pour la dialogique réseau - marché
- H2.3 pour la dialogique appareil - réseau



Notre problématique donne des pistes sur les relations entre idéaltypes, mais elle ne permet pas de formuler des hypothèses détaillées sur la nature de ces interactions¹. Notre démarche de recherche sera donc plus ouverte et plus inductive. Elle tentera d'interpréter et de classer les situations empiriques observées pour mieux les comprendre. À défaut de poser comme un préalable la nature des phénomènes rencontrés, nous tenterons d'identifier les problèmes particulièrement prégnants, puis de montrer la pertinence de notre grille d'étude des salles des marchés dans leur compréhension.

4.2. Formulation de la troisième hypothèse : H3

Dans le cas de la combinaison complexe des trois idéaltypes, il est encore plus difficile d'émettre des conjectures précises. Il est donc difficile de poser a priori les modalités d'interaction simultanée des trois idéaltypes. Même si l'on doit reconnaître qu'elles

¹ À une exception notable près. À propos de l'interaction appareil - marché, notre travail de construction des idéaltypes permet de poser une hypothèse forte : d'après notre problématique, la rencontre entre marché et appareil se place avant tout sous le signe de la complémentarité 'organique'. Le marché ne peut en effet exister qu'à l'intérieur d'un cadre constitué de règles globales qu'il ne peut établir lui-même. Dans l'optique de la gestion des risques par le marché, celui-ci sera forcément situé au sein d'un appareil. Rappelons les éléments que nous pouvons avancer dès maintenant :

| | |
|---------------------------------|--|
| Règles de gestion des risques | Le système de délégation et de contrôle est fixé extérieurement au marché. Il permet de formaliser les objectifs et les limites au sein desquelles les responsables agissent à discrétion. |
| Adaptation aux risques nouveaux | Les risques nouveaux ne peuvent être pris en compte que s'ils sont formalisés par une instance extérieure au marché. |

existent s'il y a validation de l'hypothèse précédente¹. L'élément central que nous pouvons postuler, en sus de l'interaction elle-même est que **celle-ci deviendra de plus en plus prégnante avec le nombre et l'imbrication des facteurs entrant en jeu.**

Nous procéderons de manière différente de la discussion de l'hypothèse précédente. Au lieu de tenter d'expliquer les divers phénomènes observés par la dialogique entre les idéaltypes, nous nous saisirons de problèmes complexes en tentant de les expliciter à travers notre grille. Nous choisirons pour cela deux défis qui se posent actuellement aux activités de marché

- Celui du contrôle du "risque déontologique" par les "**murs de Chine**", dont l'objet est de prévenir les conflits d'intérêts.
- Celui des "**lignes produits**" qui représentent une tentative de coordonner les salles des marchés des établissements financiers possédant des filiales localisées dans des fuseaux horaires différents.

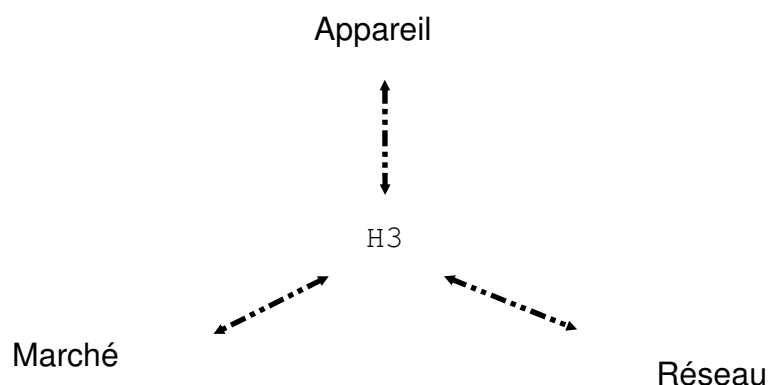
Nous posons par là une hypothèse :

H3 : Certains problèmes complexes relatifs à la gestion des risques qui surviennent en salle des marchés peuvent être analysés comme le produit de la dialogique entre appareil, réseau et marché.

Nous montrerons en quoi ces problèmes peuvent être considérés comme complexes, en particulier à travers le nombre et l'interrelation des variables qu'ils font intervenir.

Nous les discuterons ensuite en tant que produit de la dialogique entre idéaltypes

¹ Bien entendu, la démonstration des rapports que les idéaltypes entretiennent deux à deux permet d'avancer qu'il existe une interaction globale - par simple transitivité.



5. Spécificité et évolution permanente de l'organisation des salles des marchés : H4

Notre dernière hypothèse est l'occasion de "boucler la boucle" en revenant sur la question qui est à l'origine de notre recherche. Nous tenterons ainsi de répondre à notre interrogation de départ : "comment fonctionnent les salles des marchés ?" À partir d'une synthèse des résultats que les hypothèses précédentes nous ont permis d'établir.

Nous ajouterons toutefois à ceux-ci un nouvel élément : en effet, la question des concepts à mettre en œuvre pour comprendre les salles nous paraît inextricablement liée à celle de leur **spécificité**. Cette spécificité tient pour nous en deux points :

1. Le **continuel mouvement de réorganisation** et de mobilité des personnes dont les salles des marchés actuelles sont le théâtre. Nous ne situerons pas celui-ci dans une perspective historique diachronique. Au contraire nous souhaitons nous placer du point de vue d'une personne ayant à intervenir dans une salle des marchés d'aujourd'hui. Peut-on affirmer que celles-ci changent rapidement et continuellement ? L'approfondissement de cette question est corollaire à notre problématique : si nous montrons l'intérêt qu'il a y à aborder les salles des marchés en tant que produit de rapports dialogiques entre formes d'organisation

irréductibles, on peut penser que l'affrontement et la combinaison de ces logiques aura pour conséquence une évolution continue de celles-ci.

2. La **dissemblance** entre les salles et les autres organisations. Nous pensons en particulier aux rapports difficiles qu'elles entretiennent parfois avec les établissements financiers qui les abritent ou aux difficultés que rencontrent les opérateurs des salles à faire valoir leurs compétences dans d'autres métiers. Une telle originalité, dont nous soutenons qu'elle est en partie la conséquence du mode de fonctionnement des salles que nous avons étudié à travers nos idéaltypes, se manifesterait par exemple dans les relations entre les salles et les autres services de l'entreprise avec lesquels elle communique.

Nous formulons donc ainsi notre dernière hypothèse :

H4 : Les salles des marchés sont des organisations plurielles ; elles se caractérisent par leur polymorphisme, par un changement permanent et par leur spécificité par rapport aux autres formes d'organisation.

Cette dernière hypothèse en forme de bilan constitue donc un réexamen de notre question de départ à propos de l'originalité des salles. Elle est également l'occasion de signaler qu'au-delà de la 'gestion des risques' qui nous a servi de fil conducteur, notre problématique peut mener à d'autres questionnements.

6. Conclusion

Nous l'avons argumenté tout au long de ce travail de recherche, les salles des marchés sont des formes d'organisation complexes. En particulier de par les produits qu'elles traitent qui requièrent à la fois des décisions rapides et un traitement informatique particulier, de par la nécessité de suivre et de consolider les engagements de l'ensemble de l'établissement et enfin par l'efficacité des marchés qui contraint à une délégation radicale des décisions.

Comment appréhender cette complexité ? Notre thèse repose sur la remise en cause de l'idée selon laquelle les salles des marchés sont passibles d'une appréhension à travers un idéaltype unique.

- Nous 'déclinons' tout d'abord les idéaltypes du marché, du réseau et de l'appareil construits dans notre problématique dans le domaine de la gestion des risques. La présence simultanée de **dispositifs de gestion des risques** issus de ces trois idéaltypes nous permet de tester si l'on est bien en présence d'une organisation plurielle.
- Cette 'grille de lecture de l'organisation' étant formulée, nous nous appuyons sur elle pour mettre au point les hypothèses rendant compte des relations dialogiques entre ces trois formes. Nous posons par là la nature idiosyncratique de l'organisation des salles des marchés. Idiosyncrasie étant entendu au sens propre de "mélange particulier" (*idiosugkrasis*, issu du grec 'particularité' et 'mélange')¹.
- Pour conclure, nous émettons une hypothèse plus générale concernant les salles en tant que formes d'organisation originales : de par leur état de réorganisation permanente et à travers le fait qu'elles sont des organisations plurielles.

Deux réserves cependant avant de clore ce chapitre :

Il n'est bien sûr pas dans nos intentions de prétendre établir comme une vérité scientifique "la meilleure démarche permettant de comprendre les salles des marchés", mais de formuler de manière réfutable une théorie dont la "vérisimilarité" est meilleure que celle des théories précédentes. Il s'agit donc d'avancer dans l'approche progressive de la vérité en réfutant individuellement les modèles d'organisation du marché de l'appareil et du réseau puis en exposant tout l'intérêt qu'il y a à les combiner.

Enfin, notre hypothèse centrale s'énonce comme la réfutation de l'existence de l'organisation "salle des marchés" en tant qu'issue d'un idéaltype unique dans le cadre de l'épistémologie que nous avons définie. Cette démonstration ne se fait pas dans l'absolu. Elle ne constitue donc pas une critique des nombreuses autres approches des organisations, lesquelles mettent en œuvre des concepts qui ne sont pas inclus dans le corpus que nous avons problématisé (notamment ceux d'identité, de culture, de pouvoir...).

Muni de ce modèle d'analyse, nous pouvons maintenant aborder notre protocole d'investigation.

¹ BOUFFARTIGUES J. DERLIEU A-M. 81, "Trésor des racines grecques", Belin ; cf. également le PETIT ROBERT

7. Bibliographie

- ARNAUD G. 96 "Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche *in situ*", *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, série S.G. n°22, 10/1996, pp. 235-264
- BACHELARD G. 65, "La formation de l'esprit scientifique", PUF.
- CEFAG 89, "Méthodes qualitatives, sciences sociales et recherche en gestion", FNEGE
- GIRIN J. 90 "Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in MARTINET A. C. *Et al.* 90, "Epistémologies et sciences de gestion", Paris, Economica.
- GRECO P. 90, "Piaget" in *Encyclopaedia Universalis*, pp. 295-298 corpus vol 18.
- ISEOR - FNEGE 85 "La recherche en sciences de gestion : développement et perspectives en France dans les années 80", Actes du colloque des 15 et 16 nov. 84.
- KOHN R.C. ; NEGRE P. 91, "Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines", Nathan.
- KUHN T.S., 62, "La structure des révolutions scientifiques", Paris, Flammarion, 1983
- LE MOIGNE J-L. 90, "Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", in MARTINET A. C. *Et al.* "Epistémologies et sciences de gestion", Paris, Economica.
- MARTINET A. C. *Et al.* 90, "Epistémologies et sciences de gestion", Paris, Economica.
- MATHEU M., 86, "La familiarité distante", *Gérer et comprendre*, mars 86
- MUCCHIELLI, A. 91, "Les méthodes qualitatives", PUF
- QUIVY R. ; VAN CAMPERHOUDT L. 95, "Manuel de recherches en sciences sociales", Dunod
- USUNIER J.C. ; EASTERBY-SMITH M. ; THORPE R. 93, "Introduction à la recherche en gestion", Economica

Troisième partie : Protocole d'investigation et résultats

Chapitre 7 : Méthodologie et protocole de recherche

*Dans le modèle classique de la recherche, la phase d'observation est une étape intermédiaire entre la construction du modèle d'analyse et l'examen des données choisies pour le tester. Dans la recherche que nous avons menée, il n'en est rien. Nous avons été conduit à entrer en contact avec notre terrain dès le début de notre recherche. **L'observation s'est donc déroulée en même temps que la construction de notre objet d'étude.***

La nécessaire clarté de l'exposé, nous conduit toutefois à regrouper dans ce chapitre les éléments relevant de notre démarche de recherche et de sa mise en application.

Après avoir questionné l'adéquation de notre processus de recherche à notre problématique et délimité notre terrain d'étude, nous reprenons les différentes démarches d'investigation que nous avons mises en œuvre par ordre chronologique :

- La phase **d'exploration** des milieux financiers,*
- Nos trois années **d'observation participante** dans une salle des marchés,*
- La campagne **d'entretiens** sur les places financières de Londres, Paris et Hong Kong.*

*Nous tentons ensuite d'établir un **bilan** de notre investigation. La mise en œuvre de différentes démarches permet-elle de 'triangler' les données collectées ? Notre protocole de recherche s'apparente-t-il à la 'field study' ? Ce chapitre est enfin l'occasion d'éclairer notre 'position de recherche' : quelle est la relation du chercheur avec son terrain ?*

METHODOLOGIE ET PROTOCOLE DE RECHERCHE

1. Une vocation exploratoire

- 1.1. Une étude de définition
- 1.2. Recherche descriptive ou exploratoire ?

2. Le terrain d'étude : les grandes salles des marchés

3. Déroulement général de la recherche

4. Phase exploratoire

- 4.1. La prise de contact
- 4.2. Après l'embauche à la CNCA

5. Observation participante en salle des marchés

- 5.1. L'intégration en tant qu'informaticien de marché
- 5.2. Une démarche ethnographique
- 5.3. L'identification du chercheur à son terrain et son statut.

6. Campagne d'entretiens

- 6.1. Mise au point d'un guide d'entretien
- 6.2. L'accès aux acteurs des salles et l'obtention des entretiens
- 6.3. Conduite des entretiens et validation

7. Cohérence du protocole : de la triangulation à la 'field study'

- 7.1. La triangulation
- 7.2. Recherche de terrain et 'posture de recherche'
- 7.3. Conclusions

8. Bibliographie

- 8.1. Articles et ouvrages
- 8.2. Séminaires de recherche

1. Une vocation exploratoire

Le but de cette première partie est de réfléchir sur la mise en cohérence entre les objectifs de notre recherche et la démarche que nous mettons en œuvre pour confronter au terrain notre problématique. Nous ne cherchons pas ici à donner l'impression que nous avons entièrement mis au point notre plan de recherche avant de le mettre en œuvre. Celui-ci s'est au contraire construit au fur et à mesure de notre interaction avec le terrain.

1.1. Une étude de définition

Cependant, quelque "enracinée"¹ et empirique que soit la démarche du chercheur, son étude doit nécessairement être le reflet d'une cohérence : de même notre problématique veillait-elle à établir un modèle épistémologiquement légitime et satisfaisant aux critères de cohérence interne, de même nous faut-il penser à la cohérence du protocole de recherche avec la nature des questions que nous nous posons. S'agit-il de définir un objet de recherche, de préciser sa structure ? S'agit-il d'étudier son fonctionnement, son évolution ? S'agit-il enfin d'étudier la relation entre sa structure et son fonctionnement ? Chaque catégorie de questions appelle des réponses et des types de recherche propres. Liu² distingue ainsi **trois types de recherches** dans les sciences de l'homme : les études de définition, les analyses causales et les analyses téléonomiques.

Notre démarche vise la compréhension d'un phénomène. Par là on peut l'apparenter à une étude de définition. Il s'agit de *distinguer un phénomène nouveau et de rendre intelligible son fonctionnement*. Le contexte très dynamique des salles des marchés laisse supposer qu'un travail important de "construction de la réalité organisationnelle" est actuellement en cours dans ce secteur. Quelles sont alors les questions et les problèmes prioritaires ?

¹ au sens du "grounded" d'Anselm Strauss, qui signifie en quelque sorte par : "qui vient du terrain". cf. GLASER B.G., STRAUSS A. L., 67 "The discovery of grounded theory", Aldine, Chicago

² LIU, M 90, "problèmes posés par l'administration de la preuve dans les sciences de l'homme", *revue internationale de systémique*, vol 4, n° 2, pp. 267 - 294

- De nombreux auteurs insistent sur la nature ouverte de l'étude que l'on doit mener. Comment l'atteindre ? Une recherche ne peut se concevoir comme une succession de phases isolées. Cette cohérence se manifeste tout au long de l'étude : depuis sa conception "*ne pas structurer a priori la recherche*¹", à la façon de la mener "*être comparable à une éponge*²" ou encore "*être attentif à ce qui est singulier - l'important n'est pas forcément le plus fréquent*³" jusqu'à la nature des connaissances que l'on souhaite élaborer. Problématique et méthodologie de collecte de données font donc système. Pour en donner un exemple, nous décrirons l'expérience que nous en avons faite lors de notre tentative de mise en place d'un questionnaire à vocation quantitative.
- Mais un autre élément mérite d'être distingué : la délimitation de l'objet d'étude pose des problèmes tels qu'elle constitue une recherche en elle-même ; en effet *le constat du réel n'est pas trivial*⁴. Les problèmes de délimitation, de l'individualisation et de la reconnaissance d'un fait humain ou social, la capacité à distinguer des phénomènes dans la mouvance des interrelations sont primordiales. Au delà de la construction de notre objet d'étude déjà entreprise, nous reviendrons sur le problème de notre objet, qui est à poser comme un préalable, mais cette fois en le déclinant au regard des nécessités imposées par la collecte des données. Qu'entendons nous en effet par "salle des marchés" ? C'est par ce questionnement que nous débuterons la description de notre protocole.

1.2. Recherche descriptive ou exploratoire ?

Nous avons montré l'importance que nous accordons à la cohérence entre notre problématique et notre plan de recherche en précisant la nature et l'esprit de la démarche de collecte de donnée que nous décrirons ci-après. Il nous reste toutefois à spécifier plus finement le statut que nous accordons à notre recherche. Nous le ferons à travers une deuxième étude de la littérature sur les méthodes de recherche qualitatives : dans leur

¹ GLASER B.G., STRAUSS A. L., 67 op. cit. , p 37

² FRIEDBERG E. 92, "Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée", Seuil, p. 299

³ LIU, M 90, op. cit.

⁴ LIU, M 90, op. cit.

contribution à la 'case research', Post et Andrew¹ distinguent quatre catégories de recherche en fonction de la direction de l'effort de recherche. S'agit-il de décrire, d'explorer, d'expliquer ou de prédire ?

- La **recherche descriptive** cherche à articuler en une image cohérente la collection de faits qui se manifestent dans un objet d'étude. On cherche avant tout à donner une représentation exacte des événements sans essayer de les analyser,
- La **recherche exploratoire** cherche à identifier des problèmes ou propriétés de situations ou événements complexes. Le propos est plus analytique : il ne s'agit plus seulement d'accumuler les faits ou de développer des hypothèses, mais de conduire une étude à partir de certaines idées²,
- La **recherche explicative** ('explanatory') est moins dépendante des faits puisqu'elle repose sur des propositions ou des hypothèses que l'on teste empiriquement,
- La **recherche prédictive** a pour but d'arriver à des prévisions, souvent sous la forme de scénarii.

Post et Andrew³ résument leur typologie comme suit :

| Type de recherche | Question | Usages principaux |
|---------------------|--|---|
| Descriptive | Que se passe t-il ? | Développer empiriquement les fondements d'une étude à venir. Illustrer une théorie |
| Exploratoire | Comment l'organisation fonctionne-t-elle ? | Étude pilote permettant de structurer une étude plus large. Permet de clarifier les variables en cause. |
| Explicative | Quelle est l'origine de.. ? | Construire une théorie en testant des hypothèses. |
| Prédictive | Que se passera t-il si.. ? | Tester et vérifier des hypothèses. |

Vue au travers de cette nouvelle grille, notre situation est ici plus difficile à établir de façon univoque.

¹ POST J.E., ANDREW P.N. 82, "Case research in corporation and society studies", *research in corporate social performance and policy*, JAI press, 1982, vol 4, p 1-33

² Post et Andrew vont jusqu'à affirmer au sujet des études exploratoires que "*certain implicit ideas inevitably guide the researcher's exploration*" (p. 7) nous ne pouvons bien entendu nous rallier à cette acceptation d'idées implicites, leur préférant le concept d'idéaltype. Tel qu'il est défini par Weber, celui-ci est un guide rationnel destiné à conduire l'observation. Il est donc tout à la fois défini ex-ante, explicite et rationnel.

³ POST J.E., ANDREW P.N. op. cit. p 9, adapté.

- Le début de notre démarche de recherche, porté par notre question de départ très générale : "Qu'est-ce qu'une salle des marchés" nous classe dans une démarche descriptive. Elle correspond aux débuts de notre recherche de terrain et à ses phases exploratoire et d'observation participante. Face à l'objection selon laquelle toutes les recherches commencent par une phase exploratoire, nous observerons que celle-ci a pris une importance et une durée particulière.
- La seconde partie, qui correspond à la construction de notre modèle d'analyse et à sa mise à l'épreuve à travers des entretiens se classe plutôt dans la catégorie des recherches exploratoires. La construction de notre thèse autour de la validation d'hypothèses problématisées nous fera mettre en avant cette deuxième partie¹.

Quelle que soit la nature de la démarche, la capacité d'ouverture et de prise en compte d'éléments nouveaux est primordiale.

2. Le terrain d'étude : les grandes salles des marchés

Nous avons distingué au fur et à mesure de notre exposé un certain nombre de traits caractéristiques des salles des marchés. À partir d'une récapitulation de ces traits, nous allons poser la question de leur application concrète : quel est pour nous le champ d'observation adapté ?

Comme nous l'avons démontré, une salle des marchés est tout à la fois :

- Un centre d'intermédiation entre clients et marchés de produits financiers,
- Un plateau regroupant des équipes semi-autonomes intervenant sur des marchés financiers différents.
- Un endroit où l'on gère des risques en réalisant des transactions sur des instruments financiers.

¹ Observons en outre que même si nous le souhaitions, il serait difficile de tracer une ligne de démarcation stricte entre ces deux temps. Nos idéaltypes ont été bâtis très progressivement au fil des lectures et des observations.

Dès lors, les phénomènes suivants sont 'en marge' de notre étude plus qu'à son centre

- Les salles de petites tailles ou spécialisées, correspondant aux organisations ayant précédé les salles des marchés, comme les 'tables de marché' ou les 'salles des changes' dans la mesure où elles ne fonctionnent pas comme un 'plateau' intégrant divers métiers,
- Les salles de courtage, puisque celles-ci ne sont pas destinées à prendre des risques ni par le biais de la prise de positions ouvertes sur le marché, ni par un risque sur la bonne fin des opérations¹.
- Les salles d'entreprises dans la mesure où elles sont de taille réduite et spécialisées dans la gestion de la trésorerie, du capital ou des achats de matière première de l'entreprise,
- Les salles servant uniquement les gestionnaires de portefeuille, puisque leurs opérateurs ne sont ni des traders (rémunérés proportionnellement à un profit réalisé sur les marchés financiers), ni des vendeurs (rémunérés à la commission) et que leur vocation est d'exécuter des ordres avec célérité,
- Ni, bien sûr, des marchés à la criée (*'floors'*) avec lesquels les salles sont en relation constante, mais qui sont avant tout des lieux de confrontation de l'offre et de la demande instantanées.

Notre étude se focalise donc sur les salles des marchés des grands intervenants que sont les établissements financiers internationaux².

3. Déroulement général de la recherche

Les bornes que nous fixons à notre travail d'investigation sont donc les suivantes :

- Du point de vue de la nature descriptive de notre étude, nous cherchons essentiellement à comprendre notre objet 'de l'intérieur', empiriquement.

¹ en France, les courtiers sont 'non du croire'. Il existe des cas où les courtiers assument des risques, par exemple dans le cas des négociants en matières premières (SIMON Y. 97, "Marchés à terme de matières premières" (article 49) in SIMON Y. ed., "Encyclopédie des marchés financiers", Economica, p. 1015)

² rappelons qu'à Paris il existe moins d'une douzaine de grandes salles, à Londres entre soixante et soixante-dix. Au total l'on doit en dénombrer entre deux cent cinquante et trois cent dans le monde.

Pour donner un autre ordre de grandeur, l'Association Cambiste Internationale (ACI) regroupe officiellement 23670 membres en 97, sans doute entre 5 et 20% de l'ensemble des opérateurs en salles des marchés. Sans pouvoir fournir une estimation exacte, on peut affirmer qu'il existe **plus d'une centaine de milliers d'opérateurs** dans le monde.

- Du point de vue de sa nature exploratoire, nous cherchons à valider et à éclairer la pertinence de notre grille d'analyse. Il s'agit d'un phénomène d'apparition récente que nous ne tentons pas d'inscrire dans un cadre causal, mais avant tout de comprendre à travers les idéaltypes que nous avons construits.

Le déroulement de la recherche est donc guidé par ces objectifs. À cet effet, l'ensemble des opérations que nous avons menée peut se résumer comme suit :

| Périodes / phases de la recherche | Exploratoire <i>Apprentissage</i> | Observation participante <i>Expérience / acculturation</i> | Entretiens <i>Généralisation</i> |
|---|--|--|--|
| De septembre à février 94 Début de convention Cifre en novembre. | Intervenants individuels sur les marchés boursiers : Une dizaine d'heures de visite et d'entretiens | | |
| Entre mars 94 et mars 95 | | 3 stages de formation | |
| Février 94 à mars 95 (1 an) | | Développement par prototypage de trois logiciels pour les desks 'Change Forward' et 'Change Spot'. | |
| Avril 95 | | Maintenance des applications installées | Hong Kong : 5 h d'entretiens avec 6 personnes |
| Août 95 à novembre 95 | | | Paris : 21h30 d'entretiens avec 14 personnes |
| Décembre 95 | | | Londres : 8h d'entretiens avec 11 personnes |
| Mai 96 | | | Londres : 7h d'entretiens avec 9 personnes |

Comme c'est souvent le cas dans les études exploratoires, il nous est impossible d'étudier intégralement la population de notre périmètre d'étude. Puisque nous visons à travailler en profondeur, l'observation participante et la conduite d'entretien sont mises en avant, mais sans que nous ne nous y limitations. Il s'agit avant tout de progresser dans notre connaissance par **tous les moyens disponibles** : travail sur la littérature scientifique bien sûr, mais aussi à partir de périodiques, de séminaires de formation, de films... par contre, certaines méthodes de collecte, comme par exemple l'enquête par questionnaire¹ se sont révélés inappropriées de par l'objet même de notre étude.

La publication des entretiens que nous avons menés pose par contre problème dans la mesure où la **confidentialité** est indispensable à la collecte des informations. Nous

citerons donc des éléments collectés, mais sans identifier leur auteur. Le fichier de synthèse¹ de nos entretiens ne sera donc pas communiqué. En revanche, nous incluons dans une annexe confidentielle la liste détaillée des personnes que nous avons rencontrées et des circonstances.

Il nous reviendra également dans ce chapitre de questionner la **qualité de notre accès au terrain**. Ce problème s'est en effet posé du début à la fin de notre collecte de données. La question de l'accès aux salles des marchés est un problème en soi. De nombreux obstacles doivent être levés : les traders sont souvent surchargés de travail et très peu disponibles, le milieu des marchés utilise un langage hermétique au profane, les informations circulant dans les salles sont souvent considérées comme confidentielles...

Nous avons de ce fait adopté **une approche en deux temps**. À l'issue d'une phase de définition de la recherche, postulant que le meilleur moyen d'entrer en contact avec des professionnels des salles des marchés était de travailler avec eux, nous nous sommes fait embaucher comme ingénieur de marché dans une grande banque. Durant cette année d'observation participante nous avons constitué et validé notre objet d'étude à travers des concepts comme ceux de position, d'interdépendance des produits et établi une grille d'analyse des métiers exercés par les opérateurs. Cette première période nous a également permis, en sus de notre apprentissage du 'métier', d'obtenir des contacts et des recommandations. Ainsi, dans un deuxième temps, nous avons pu accéder à d'autres salles des marchés sur les places financières de Paris, Hong Kong et Londres. Nous y avons conduit une série d'entretiens semi-directifs, d'élargissant par là considérablement nos observations du fonctionnement des salles.

4. Phase exploratoire

La phase exploratoire de notre recherche s'est déroulée sur environ six mois. Mais il est nécessaire de revenir brièvement sur les semaines qui la précèdent : l'origine de notre recherche remonte à avril 1994. À cette époque commence un travail de sondage auprès d'établissements bancaires susceptibles d'accueillir notre thèse. Notre premier entretien à la CNCA date du 30 avril. L'élaboration écrite d'une première proposition se fait dans le

¹ auquel nous nous référons comme 'Fichier de dépouillement'

courant du mois de mai. On est encore loin de ce que sera notre problématique : les questions posées portent sur l'amélioration de l'environnement informatique des traders ou sur le contrôle des risques par les back offices.

C'est sans doute là qu'il faut voir le tout début de notre phase exploratoire. Mais aucun travail méthodique ne commencera avant septembre. Ce dernier mois est consacré à la **mise au point d'un dossier de convention Cifre**¹. Parmi les questions de départ apparaît notamment l'examen de l'impact d'un système informatique en projet et destiné à relier les succursales du Crédit Agricole à New York, Chicago, Londres, Hong Kong et Paris et une réflexion plus générale sur les difficultés de formaliser les besoins des salles en matière de systèmes d'information.

Nos activités exploratoires proprement dites sur ces six mois se répartissent essentiellement en **deux périodes** :

- Avant le début de la convention Cifre et notre embauche au Crédit Agricole, soit d'octobre à novembre, il s'agit essentiellement d'un travail exploratoire individuel.
- Durant les quatre premiers mois en tant qu'ingénieur d'études à la CNCA, le travail est essentiellement d'acclimatation.

4.1. La prise de contact

Partant d'une formation d'ingénieur en Génie Industriel, la qualité du contact avec les milieux financiers n'était par tenue pour acquise. Une fois défini l'objectif d'une familiarisation avec le monde de la finance, **plusieurs problèmes se posaient**. L'acquisition d'une compétence financière minimale d'une part, mais surtout, puisque nous avons vocation à faire une étude empirique, celui de l'accès au 'terrain'.

- La lecture de certains ouvrages² nous a permis de progresser dans notre connaissance des différents marchés, de leurs intervenants et de leurs mécanismes.

¹ Cifre est l'acronyme de "Convention Industrielle de Formation par la Recherche". Nous y reviendrons en 5.3 dans ce chapitre.

² parmi lesquels il faut citer notamment GILLOT P., PION D. 93, "Le nouveau cambisme", éd. Eska ; un numéro des Cahiers Français (1987) "Les finances internationales" n° 230 ; DE LA BAUME R. 89, "Les goldens boys", Belfond, et O'BRIEN R. 92, "The end of geography : Global financial integration", éd. Pinter

- Pour atteindre le second, nous avons ouvert un compte dans une société de bourse, acheté quelques actions et pris des contacts parmi des petits intervenants des marchés boursiers. Nous avons ainsi conduit une dizaine de discussions¹. Nous nous sommes également intéressé par ce biais à l'analyse quantitative² en étudiant le fonctionnement de certaines applications d'aide à la décision³. Enfin, nous avons fréquenté un établissement⁴ proposant à des particuliers l'usage d'une 'salle de marché'. Il s'agissait en fait plutôt de lignes téléphoniques directes avec une société de bourse et d'écrans affichant les cours en temps réel.

À l'issue cette période nous sommes arrivé en poste au Crédit Agricole avec déjà une petite pratique de la finance et en ayant acquis des éléments de connaissance empirique des préoccupations des opérateurs et de l'atmosphère des salles des marchés.

4.2. Après l'embauche à la CNCA

Le 8 novembre 94, nous sommes entré à la Caisse Nationale de Crédit Agricole dans le cadre d'un contrat à durée déterminée de 3 ans. Le service que nous avons intégré, ESI/MK appartenait à l'époque⁵ au département des études informatiques. Il était consacré exclusivement à la mise en place et à la maintenance des applications *front-office* et back office de la Caisse Nationale.

Au long de ces premiers mois, l'essentiel de notre temps a été consacré à l'intégration dans la banque et dans le service : nous avons examiné l'architecture applicative globale de la salle, appris le maniement des logiciels couramment utilisés, assisté à des réunions de service... Notre position était celle d'un 'jeune cadre'.

¹ il ne s'agit pas à proprement parler d'entretiens dans la mesure où les points à éclaircir n'avaient pas fait l'objet d'une quelconque problématisation préalable. Les discussions ont eu lieu au domicile des personnes, au Salon de l'Investissement, ou sur leur lieu de travail, elles portaient sur leur utilisation d'un logiciel d'analyse quantitative, ou sur leurs activités spéculatives.

² une des trois grandes méthodes mises en œuvre pour prévoir les prix avec les méthodes chartistes et fondamentales. À la différence de celles-ci, l'analyse quantitative fait un recours intensif aux ordinateurs pour traiter de grandes quantités de données.

³ en l'espèce 'TACITE' de Christian Pinchard

⁴ CAGEFI, dans le 13^{ème} arrondissement, ouverte en 87, désormais fermée.

⁵ début 95, le service est passé du département des études informatiques à un nouveau département consacré uniquement à l'informatique de marché. À la mi-97 il a été transféré à Indosuez - Crédit Agricole.

Du point de vue documentaire, nous nous sommes rendu entre autres dans les centres de documentation de la COB, de la Banque de France, de HEC¹ et de Dauphine. Cela nous a amené à consulter la presse financière². Ces sources ne se sont pas révélées entièrement satisfaisantes, dans la mesure où elles ne traitent que des marchés financiers - ou alors les systèmes d'information commercialisés -, mais sans aborder le problème de l'organisation autrement qu'indirectement. Nous avons donc conduit une recherche de documentation plus diversifiée, en particulier à partir de rapports de stages en salle des marchés³ et en pratiquant un logiciel de formation au trading : Forex Simulator⁴. Enfin nous avons durant cette première période suivi un séminaire de formation à l'INSIG, consacré aux "nouveaux instruments financiers".

Durant ces mois, **la formulation de notre projet de recherche** a beaucoup évolué en se confrontant aux réalités du fonctionnement de l'établissement. Le projet de système informatique communs aux différentes salles de la Caisse Nationale de Crédit Agricole à travers le monde a été abandonné et nous avons perçu tout l'intérêt de problématiser notre recherche, non seulement à partir de thèmes comme la décision ou le traitement des données, mais aussi en prenant en compte la cohérence globale de l'organisation. L'approfondissement d'un thème donné ne devant être considéré que dans un second temps à partir de son contexte. Dans le cas des salles des marchés, il importait avant tout d'étudier ce contexte organisationnel en raison de sa spécificité.

Nous avons également constaté que **notre approche** un peu trop 'jeune cadre dynamique' ne nous permettait ni de prendre le recul nécessaire, ni de susciter les témoignages que nous cherchions. Nous avons donc rapidement réajusté notre attitude, en tentant de garder une image de compétence et de disponibilité, mais en évitant les gestes qui pouvaient être

¹ par la suite nous fréquenterons également la 'City Business Library' la 'London University Library' et la bibliothèque de la London School of Economics.

² notamment : Les Échos, Banque, Banque et informatique, Technologies bancaires magazine, Marchés et techniques bancaires, Option Finances, Plus Values, l'Agefi, the Economist, le Bulletin de l'association des actuaires..

³ les rapports de stages en salle des marchés (notamment à HEC : SOTO A 89 : ADAM T. 92) se sont souvent révélés très intéressants : d'abord par le fait que les stagiaires ont un regard 'neuf', ensuite parce que la plupart des ouvrages et des articles tiennent le fonctionnement quotidien des salles pour allant de soit. Les stagiaires, n'ont ni la pratique de la finance, ni celle du monde du travail et de surcroît une grande sincérité de ton.

⁴ ce logiciel mis est au point par Indosuez. Il existe de nombreux autres logiciels et jeux de simulation destinés à apprendre les métiers des marchés financiers. Preuve supplémentaire de la difficulté à apprendre les métiers des salles des marchés autrement qu'en situation.

considérés comme 'hors norme'. Nous avons cherché à trouver une 'familiarité distante' : être impliqué, mais en restant relativement 'neutre'.

À la fin de cette phase nous avons été appelé à intervenir plus activement dans la salle des marchés.

5. Observation participante en salle des marchés

5.1. L'intégration en tant qu'informaticien de marché

Dans le cadre de notre travail, nous avons suivi deux nouveaux séminaires de formation : le premier proposé par l'INSIG et consacré au "*contrôle de gestion des activités de marché*"². Le second par Decalog³ consacré à la "*gestion des risques*"⁴. Ceux-ci se sont révélés particulièrement intéressants. Dans la mesure où ils étaient animés par des praticiens, les éléments collectés étaient de ceux que l'on ne trouve pas aisément : ils traçaient une vue d'ensemble des problèmes que rencontre l'organisation tout en étant concrets et précis. Les discussions avec les autres personnes inscrites aux sessions permettaient également de collecter les éléments qui, dans le monde feutré de la banque, 'ne s'écrivent pas'.

Après notre période d'intégration dans le service d'informatique de marché, nous sommes entré dans une période prolongée **d'observation participante**. Cette phase était indispensable pour des raisons méthodologiques, dans la mesure où une interaction longue avec le terrain était nécessaire à notre recherche, mais également à la demande de notre employeur. Une présence prolongée du chercheur est d'ailleurs rarement autorisée si l'entreprise n'a aucun intérêt à ce qui va sortir de son travail. Nous présenterons cette phase à partir de la collecte de données dont elle a été l'occasion, mais elle a également un

¹ MATHEU M. 86, "La familiarité distante", *Gérer et comprendre*, mars 86.

² en mars 94.

³ nous remercions Decalog de nous avoir invité gracieusement à ce séminaire.

⁴ il abordait notamment les thèmes de la réglementation en vigueur, des méthodologies de gestion des risques et de leur mise en place à travers des systèmes d'information comme 'Riskmetrics', de JPMorgan et 'Riskwatch' d'Algorithmics. Nous avons particulièrement utilisé les contributions de MERIADEC Y. M. et LEBRETON M. (Decalog), MEPUIS J.M. (BIP Dresdner), AUTIER D. (Paribas Capital Market).

rôle 'productif' du point de vue de l'entreprise. Elle est par là le produit de compromis entre les intérêts de la recherche et ceux des personnes qui autorisent l'observation.

La structure dans laquelle nous nous sommes intégré n'avait qu'une idée floue de ce que pouvait être la recherche en gestion. Le choix qui s'est présenté à nous était d'éviter le problème en le taisant, ou de provoquer les questions. En sachant qu'il en résulterait un impact direct sur notre marge de liberté, mais aussi sur notre travail de recherche¹, nous avons opté pour une franchise discrète, sans revendiquer notre objectif de recherche, sans le cacher non plus. Ainsi, notre situation de doctorant était connue mais, à notre surprise, les questions qui nous ont été posées portaient presque aussi souvent sur notre statut dans l'établissement que sur notre sujet de recherche.

5.2. Une démarche ethnographique

Pour nous *"le réel ne se donne pas comme un spectacle, il ne se révèle que dans le contexte de l'action, par la manière à laquelle il réagit aux opérations à travers lesquelles il est approché"*. L'interaction avec le terrain n'est pas une perturbation qu'il faut "déparasiter"³, mais **la condition de la production de connaissances**. L'inscription de notre démarche à l'intérieur du "paradigme ethnographique" est donc liée à un problème d'accès au terrain, mais surtout à une contrainte d'intelligibilité.

Les définitions de l'observation participante de style ethnographique montrent qu'il s'agit d'une démarche assez exigeante : pour Reeves Sanday⁴ *"participant observation demands complete commitment to the task of understanding. The ethnographer becomes part of the situation studied in order to feel what it is like for people in that situation"*. Pour Goffman⁵, elle *"consiste à recueillir des données en vous assujettissant, physiquement, moralement et socialement à l'ensemble des contingences qui jouent sur un groupe*

¹ cette distinction entre un travail de recherche mené de façon affichée (*overt*) ou cachée (*covert*) est un élément cardinal du protocole de recherche. cf. DALTON M. 64, "Preconceptions and methods" ou ROY D. 70 "The study of Southern Labour Union Organising Campaigns" in USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R. 93, "Introduction à la recherche en gestion", Economica, p. 41

² FEREOLO G ; DEUBEL Ph. 93, "Méthodologie des sciences sociales", Armand Collin, p 146

³ MATHEU M., 86 op. cit.

⁴ REEVES SANDAY P., 79, "The ethnographic paradigm(s)", *Administrative Science Quarterly*, vol 24, p 527

⁵ GOFFMAN E. 74, extrait de compte-rendu d'une intervention orale à la "Pacific Sociological Association", *Journal of Contemporary Ethnography*, vol 18, n°2, july 89.

d'individus ; elle vise à pénétrer, physiquement et écologiquement, dans le périmètre d'interactions propres à une situation sociale, professionnelle, éthique ou autre". Nous cherchions donc, par une **immersion dans l'organisation au quotidien**, à identifier "*ce qui fait sens et ce qui conditionne les pratiques de travail*". À ce titre l'empathie jouait un rôle important dans la collecte de données.

Durant cette période paradigmatique de la démarche ethnographique, nous avons opéré des aller-retour entre la programmation d'applications et la mise en tests de leurs prototypes, participé à nombre de réunions de travail, observé les évolutions de l'organisation de la salle. A tout ceci, il faudrait ajouter la participation à la vie communautaire, les "pots" et les discussions devant la machine à café.

La collecte de données s'est donc opérée essentiellement **en situation de travail** ou par observation directe d'événements auxquels nous étions extérieur. On pourrait croire que le travail en convention Cifre permet de résoudre le problème de l'accès au terrain. Ce n'est pas toujours le cas : une fois l'accès à la salle obtenu et en y justifiant sa présence par une prestation de service, il reste délicat d'ouvrir la discussion avec les différents acteurs des salles.

- du fait du partage des tâches entre informaticiens, pour les secteurs dont on ne relève pas,
- quant aux secteurs où notre présence est justifiée un problème est patent : faut-il faire passer en premier le travail de recherche ou la prestation de service ?

Nous avons opté pour la dernière solution. En fait, même pour définir le cahier des charges d'outils informatiques dont ils ont le plus grand besoin, les opérateurs restent peu disponibles. Face à ce problème nous avons obtenu de passer des séjours prolongés dans la salle à l'occasion de la mise en route de nos applications. Nous avons de la sorte conduit des périodes 'd'observation directe' du fonctionnement du front office, sans y intervenir formellement.

¹ MATHEU M., 86 op. cit.

5.3. L'identification du chercheur à son terrain et son statut.

L'observation participante présente des risques élevés, notamment ceux **d'identification** du scientifique aux personnels de l'entreprise et les difficultés de distanciation par rapport au vécu quotidien. Le risque pour le chercheur est de perdre la capacité "*à s'affranchir de catégories qui ont le pouvoir de définir son action et l'action de ceux qui l'entourent*". À cet égard, les séminaires de recherche conduits par les laboratoires de Dauphine² permettent de construire le va-et-vient entre l'immersion et la prise de distance.

L'autre problème de l'observateur participant est celui de **l'élucidation du statut qui lui est attribué**. "*tout étranger à un groupe qui prétend s'y installer pour quelque temps se voit assigner un statut*". Il doit occuper une place dans la structure sociale du groupe ou au moins une position pensable dans son système de représentation. Il est vital d'explicitier cette position dans la mesure où elle conditionnera les phénomènes observés dans le cadre des interactions.

Les conventions Cifre ont pour objet la formation : À l'origine nous avons été embauché grâce aux quotas d'apprentissage, permettant par là au chef du service informatique de renforcer son équipe avec l'idée d'apporter un regard neuf à des problèmes récurrents. La convention Cifre a été signée dans le cadre d'un CDD de trois ans en spécifiant que 50% de notre temps serait consacré à la recherche. Dans ces conditions, le statut qui nous a été attribué fut d'abord celui de **stagiaire**. Celui-ci est plutôt confortable dans la mesure où s'il ne permet pas de participer pleinement au fonctionnement des projets, il justifie que l'on pose des questions. Dans un service, très ouvert, où les sous-traitants étaient nombreux, notre intégration fut ainsi très facile.

Par contre lorsque nous avons cherché à formaliser nos activités sur le système de reporting du département, le problème de l'affectation d'un 'code projet' à la recherche s'est posé. Il a finalement été décidé que la thèse ne serait pas budgétisée et que nous

¹ MATHEU M., 86, op. cit. , p. 86

² cités en fin de chapitre

³ MATHEU M., 86, op. cit. , p. 87

n'interviendrions dans le système qu'à travers les 50% de notre temps consacrés aux projets de développement informatique menés par le service.

Entre notre embauche et le rachat d'Indosuez par le Crédit Agricole, un autre événement intervint : le chef de service qui nous avait engagé entra dans une autre banque. L'arrivée de son remplaçant modifia le programme de développement au sens où les prolongements logiciels prévus ne furent pas lancés. Notre campagne d'entretiens fut donc initiée plus tôt que prévu. Dans cet intervalle, la rotation du personnel devenant importante dans le service, **notre statut y évolua** vers celui de 'personne-ressource informelle'. De la sorte et grâce à notre position simultanée d'extériorité et d'expérience, dans la mesure où nous étions parmi les personnes les plus anciennes du service, nous fûmes en position de tisser des relations directes dans l'établissement et au-dehors.

Dans la salle des marchés, **notre statut était différent**. D'abord parce que la salle ne fonctionne pas à la manière d'un service informatique, ensuite parce que la réputation des informaticiens n'y était pas bonne, l'échec d'un gros projet¹ y ayant fortement hypothéqué leur image. À l'opposé de ce projet reposant sur une informatique 'lourde', notre travail se concentra sur la mise au point d'applications fonctionnant sur les ordinateurs personnels des opérateurs. Un premier logiciel de suivi des opérations et des risques fut développé à partir d'une feuille de calcul écrite par un trader, puis avec son succès d'autres demandes vinrent : d'abord la mise au point d'un programme de 'pricing' (calcul des courbes de points à terme), destiné à aider à la décision et enfin celle d'un système de suivi des opérations sur un desk qui n'était pas du tout informatisé. Les deux premiers systèmes étaient demandés par le desk de 'Change Forward', le dernier par celui de 'Change Spot'. Nous avons également joué un rôle informel de conseil en utilisation d'Excel (un tableur).

Dans notre service d'origine, ce travail sur micro ordinateur ne nous permettait pas de nous intégrer pleinement puisque les gros systèmes (IBM, Vax, Digital) étaient la règle. Par contre la réactivité extrême et l'accessibilité de la micro-informatique furent pour nous le vecteur d'un contact fructueux avec les traders. Nous pouvions d'un jour sur l'autre répondre à leurs demandes et parfois les précéder. Les applications que nous mettions en

¹ il s'agissait 'tout simplement' d'informatiser toute la salle grâce à un système unique. Utopie que nous espérons expliciter par notre recherche.

place étant indépendantes des autres systèmes informatiques¹, elles se révélèrent particulièrement fiables et peu exigeantes en maintenance. Nos rapports avec les opérateurs étaient excellents, et furent l'occasion de nombre de discussions et d'échanges.

6. Campagne d'entretiens

À partir de la compréhension empirique de notre objet d'étude et de la formulation d'une problématique, nous avons, à partir du mois d'avril 95, formalisé les questions que nous souhaitions éclaircir. Il nous semblait nécessaire de prendre de la distance par rapport au travail dans lequel nous nous étions impliqués et de généraliser la portée de nos observations². Sur la base des contacts que notre année d'observation participante avait suscitée nous avons mené une campagne d'entretiens d'abord à Hong Kong puis sur la place de Paris et celle de Londres sur laquelle nous sommes retourné à quelques mois d'intervalle.

6.1. Mise au point d'un guide d'entretien

Contrairement à l'observation participante, la situation d'entretien se présente en séquences bien délimitées (l'entretien est préparé, puis conduit, puis analysé) et se prête plus aisément à l'analyse méthodique. Si les phases exploratoire et d'observation participante nous ont permis de comprendre et de construire le cadre de notre recherche, c'est en entretien nous avons collecté les éléments nombreux et très riches³, qui forment le gros des matériaux qui feront, dans le prochain chapitre, l'objet d'une analyse plus formelle.

Mettre en œuvre un entretien, c'est recourir au "*processus fondamental d'interaction entre deux personnes*"¹, dans notre cas il était dirigé vers l'élucidation d'un thème unique : l'organisation de la (ou des) salle(s) des marchés dans laquelle intervenait notre locuteur. La nature exploratoire de notre travail nous a conduit à procéder par interviews semi-

¹ et donc non impactées par les modifications 'en cascade' auxquelles sont sujettes les applications interdépendantes.

² Le verbe "observer" dérive du Latin *observare*. *servare* signifie à la fois "faire attention à" et "conserver", le préfixe *ob* signifie "devant". Observer, c'est **porter** littéralement son attention sur quelque chose afin d'en conserver l'empreinte (FOULQUIE P. 62 "Dictionnaire de la langue Philosophique", PU)

³ réunis dans un fichier de 35000 mots protégé par mot de passe.

directives : l'interlocuteur donnait ses interprétations, ses perceptions. En retour, par nos questions ouvertes et notre attitude d'écoute nous cherchions à faciliter et approfondir cette expression. Il fallait que "*l'interviewé, se sentant soutenu et compris aille au fond de sa pensée et la livre entièrement*"².

Comment préserver l'ouverture aux idées nouvelles sans sortir des objectifs de la recherche ? Il y a, dans l'esprit du chercheur, un va-et-vient permanent entre la compréhension de son interlocuteur et la mise en relation de ce qui est exprimé avec la problématique de recherche. Il ne s'agit pas d'intervenir sur le fond, mais sur l'organisation du discours en le centrant sur des thèmes prédéterminés. Les relances jouent un rôle capital à ce sujet, il faut pouvoir les utiliser pour "*ramener toujours la compréhension de ce qui est dit par rapport à l'objet de l'entretien*"³. Nous recherchions à la fois l'approfondissement de la pensée et des expériences du locuteur, tout en orientant son témoignage vers les points pertinents. Il nous était également nécessaire d'étayer les opinions exprimées en incitant à les expliciter.

Pourquoi formaliser les objectifs de nos entretiens ? Il ne s'agissait aucunement pour nous de déterminer une liste de questions à poser, mais d'établir un système organisé de thèmes permettant de structurer l'entretien, sans induire un discours commandé. Notre guide d'entretien était également évolutif et nous y avons intégré de nouveaux sujets à explorer au fur et à mesure du temps. Nous y avons également inclus des questions localement pertinentes, par exemple lorsque nous rencontrions des personnes travaillant dans la même salle. Nous pouvions de la sorte revenir sur le même problème exprimé selon différents points de vue.

La **trame générale** de nos entretiens était la suivante : Après avoir présenté les raisons de notre venue, l'objet de notre étude⁴ et donné des assurances sur la confidentialité des propos tenus, nous fonctionnions selon trois registres :

1. **L'identification de notre interlocuteur**, destinée à situer le contexte du témoignage : "*La première étape d'un entretien voulant recueillir autre chose*

¹ QIVY R; VAN CAMPERHOUDT L. 95, op. cit. p 194

² MUCCHIELLI, A. 91, "Les méthodes qualitatives", P.U.F, p 29

³ MUCCHIELLI, op.cit. p 30

⁴ notre guide d'entretien est repris en annexe

qu'une information superficielle consiste à chercher la manière dont les sujets eux-mêmes perçoivent les données que l'on veut étudier, quelles sont leurs catégories, leur cadre de référence, leur mode de caractérisation¹". Le développement des pistes qu'elle suscitait étant souvent extrêmement intéressant,

2. Ainsi nous prolongions cette phase biographique en détaillant **l'activité de notre interlocuteur** à partir de son milieu de travail et son métier actuel, plutôt **à travers son caractère relationnel** que par les savoir-faire mis en jeu,
3. Quant aux opinions plus générales, par exemple celles concernant les relations entre métiers, nous tentions de mettre en lumière la progression **du particulier vers le général** qui permettait de les étayer. Ces deux derniers registres étant en général mis en œuvre successivement.

En entretien avec des opérateurs ou des personnes ayant une connaissance directe des salles des marchés², nos **domaines d'investigation** étaient les suivants

- Le poste actuel de l'interlocuteur et analyse de ses relations avec son environnement immédiat,
- L'organisation de la salle (*en situant l'activité de l'interlocuteur à partir d'un plan de salle, les relations front / middle / back office, la gestion du risque, l'importance et la fréquence des réorganisations...*),
- Les relations avec les autres acteurs entrant en jeu (*avec les autres parties de la salle et de l'établissement, avec les autres acteurs du marché...*),
- La circulation et le traitement des informations (*réunion, bulletins réguliers, provenance des informations, relations avec les courtiers...*),
- Les contraintes fixées aux opérateurs (*limites, surveillance, audits, règlements...*),
- Les modalités de fonctionnement de l'équipe (*répartition des rôles, des primes, les conflits, l'intégration de nouveaux membres, le travail des responsables d'équipes...*).

¹ GRAWITZ M. 93, "Méthodes des sciences sociales", Dalloz, 8^{ème} ed, p 576

² deux autres guides d'entretiens pour les responsables de salle et pour les intervenants 'périphériques' tels que les contrôleurs et les informaticiens ont également été conçus.

Les premiers entretiens menés à partir de questions très ouvertes (*quels sont vos principaux problèmes ?*, *Quelles sont les différences entre la salle des marchés et les autres milieux dans lesquels vous avez travaillé ?*) ont mis en évidence certains thèmes que nous avons ajoutés à notre guide. Afin d'éviter qu'il ne se transforme en questionnaire, nous avons refusé de le communiquer, préférant ne pas le consulter ostensiblement pendant l'entretien puisque nous en connaissions les thèmes par cœur. Dans tous les cas de figure, les questions restaient aussi ouvertes que possible¹ (tant dans leur formulation que dans leur succession), se limitaient à l'élaboration de relances au moment opportun ou permettaient de recentrer l'entretien lorsque l'on s'écartait de son objectif.

6.2. L'accès aux acteurs des salles et l'obtention des entretiens

Quelles sources d'information ? Nous l'avons discuté dès le début de l'exposition de cette recherche : les salles des marchés, du moins en ce qui concerne leur organisation sont mal connues. Une des raisons en est simplement la difficulté de leur accès. Une équipe de chercheurs ayant travaillé sur le sujet, en ergonomie, a d'ailleurs jugé utile d'inclure dans leur publication le récit détaillé - et épique - de leurs efforts pour obtenir un rendez-vous² ! Pour notre part, nous avons misé sur une stratégie moins rigide et plus rapide. Ayant eu un contact extensif avec des traders et une connaissance directe des salles, il ne nous était plus nécessaire de passer par une phase 'd'initiation'. Par ailleurs, les enquêtes reposant uniquement sur des témoignages de traders³ présentent des limites :

- Les traders manquent souvent de recul par rapport à un métier dans lequel ils s'investissent fortement. Les témoignages recueillis peuvent alors être **fortement subjectifs** et limités par l'ignorance ou l'indifférence de ce qui dépasse leur environnement immédiat.

¹ elles constituaient des questions-guides, cf. QUIVY R; VAN CAMPERHOUDT L. 95, op. cit. p 195

² plus d'un mois et demi après avoir obtenu l'accord du responsable 'marchés des capitaux' KAHN H., COOPER C. L. 93, "Stress in the dealing room", Routledge - London, chapitre 4 "Gaining access" pp. 79-84

³ de nombreux articles reposent exclusivement sur des interviews, à l'image de SCHWAGER J D 94, "The new market wizards", Harper business, trad. "Les secrets des grands traders", éd. d'organisation 1996

- S'ils ne rejettent pas d'emblée la perte de temps ou le risque de perte de confidentialité que représente pour eux un entretien, ils accordent souvent celui-ci sans interrompre leur travail. Les **conditions d'administration** de l'entretien, notamment les interruptions multiples peuvent alors remettre en question¹ la validité des données collectées.
- Enfin, la **sincérité** d'un entretien, s'il n'est pas assis sur une confiance mutuelle, est loin d'être acquise². Une franchise 'naïve' ne permet pas forcément de réussir dans les métiers des marchés. Tout au contraire, un trader est bien placé pour savoir que l'information a un prix.

Face à ces constats, nous avons **ouvert notre campagne d'entretiens** à d'autres catégories d'acteurs des salles des marchés. Leur contribution pouvant s'appuyer, soit sur une mise en perspective de leur travail d'opérateur consécutive à leur évolution professionnelle, soit sur leur point de vue spécifique. Les premières étaient notamment des anciens opérateurs devenus responsables de salle ou ayant choisi un métier connexe. Les deuxièmes étaient par exemple des informaticiens, consultants, contrôleurs de gestion, stagiaires, inspecteurs de la SFA³... De ce fait nous avons développé deux nouveaux guides d'entretien. D'une certaine façon nous cherchions par cette approche à *cerner* notre objet d'étude plutôt qu'à nous y *intégrer* comme précédemment.

Comment entrer en contact avec ces sources d'information ? Le milieu de la finance présente une trame tissée entre des personnes fortement mobiles, mais entretenant de multiples relations. C'est sur ce réseau que nous avons choisi de nous appuyer. Cette option est d'ailleurs devenue partie intégrante des entretiens que nous menions : il ne s'agissait pas uniquement de collecter de l'information, mais de nous faire identifier, puis en gagnant la confiance de notre interlocuteur, d'obtenir les recommandations permettant d'accéder à d'autres personnes. Notre démarche est donc très différente de celle des approches quantitatives, qui requièrent une procédure strictement codifiée dans le choix des entretiens, un échantillonnage⁴. Elle permet par contre de rencontrer des interlocuteurs

¹ voir également les difficultés du style 'semi directif' face à un trader, sujet développé plus loin.

² c'est sur la place de Londres que nous avons ressenti ce problème avec le plus d'acuité.

³ La SFA (Securities and Futures Authority) est l'une des institutions qui surveille les salles des marchés au Royaume-Uni.

⁴ cf. par exemple GRAWITZ M. 93, op. cit. pp. 476-477

plus disponibles et particulièrement compétents, l'un de leurs critères de sélection étant 'la réputation'.

En procédant ainsi, nous sommes rapidement entré en contact avec quelques-uns des réseaux¹ existants dans le milieu des marchés² ; Aux premiers entretiens avec nos relations de travail ont succédé des rencontres avec des "personnes-clés". Le monde cambiste associatif, par le truchement de l'association cambiste internationale est devenu un vecteur privilégié de notre progression.

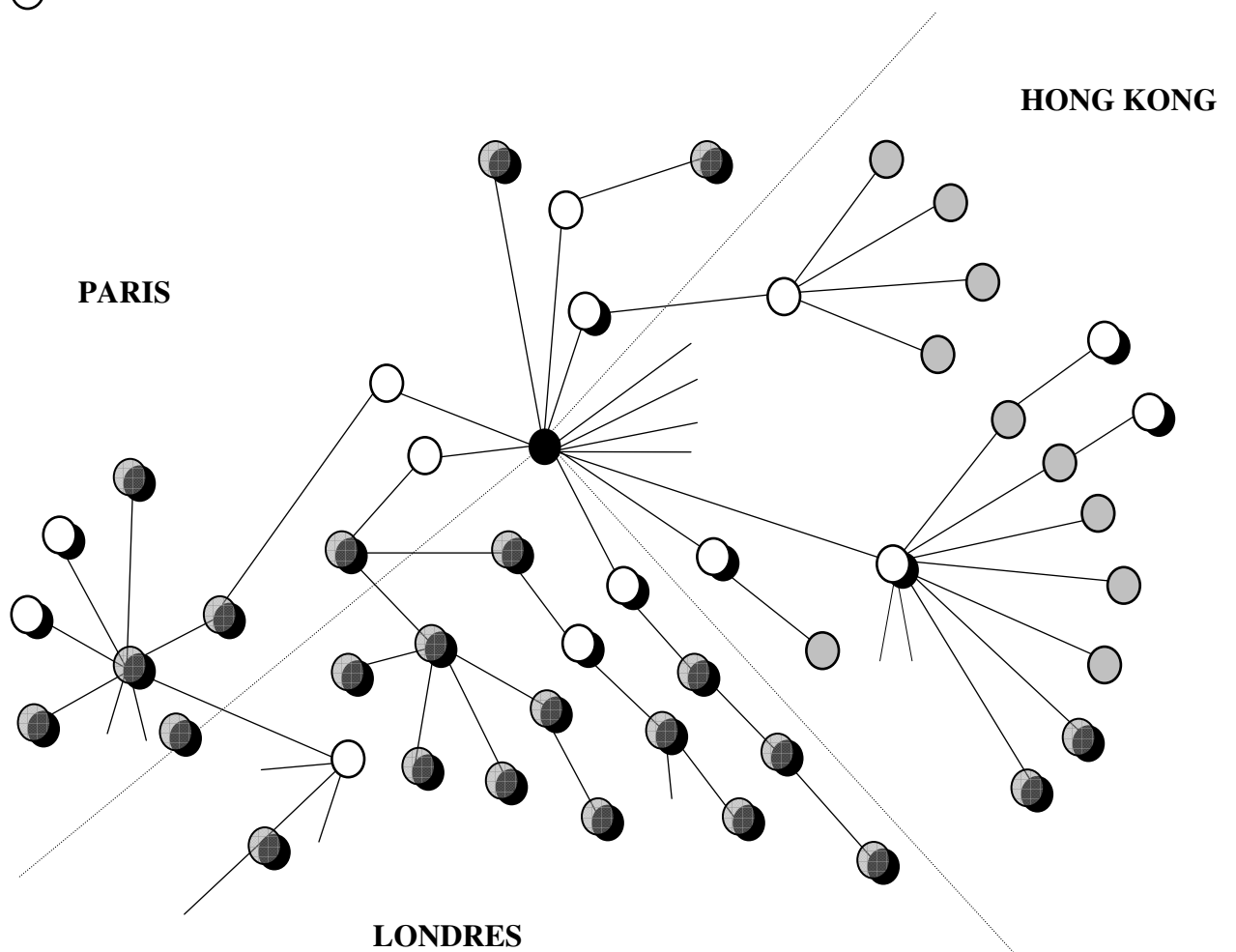
Nous présentons ci-dessous un **schéma du réseau de relations**³ que nous avons activé (page suivante) :

¹ nous n'employons pas ici le terme de *réseau* dans l'acception correspondant à notre idéaltype, mais plutôt dans celui que lui donne le 'sens commun'.

² souvent ceux correspondants aux personnes ayant travaillé ensemble à une époque donnée. Du point de vue des organisations associatives, citons, en sus des réseaux d'anciens élèves (DESS 203 de Dauphine..), l'AFTB (Association Française des Trésoriers de Banque, issue de l'association cambiste française et de l'association des trésoriers de banque, affiliée à l'Association Cambiste Internationale), l'APRIM (Association Professionnelle des Marchés à terme) et l'APAMI (Association Professionnelle des Agents des Marchés Interbancaires).

³ Il s'agit d'un réseau "égocentré" cf. DEGENNE A; FORSE M., 94, op. cit.

- interlocuteur rencontré
- le contact a été obtenu sur recommandation et qu'il a donné lieu à entretien
- ◐ ...la personne a été interviewée
- ◑ le contact a été obtenu sur recommandation
- dans le cas où une prise de contact n'a pas été suivie (pas de raccordement...)



Pour les raisons de confidentialité que nous avons mentionnées, il ne nous est pas possible d'explicitier complètement ce diagramme. Sa structure est par contre très représentative de notre démarche.

- La première campagne d'entretiens que nous avons menée à **Hong Kong** était marquée par la pauvreté de notre réseau relationnel de départ. Nous avions une recommandation pour le correspondant d'une grande agence de presse et la liste des membres du bureau Forex Club local. À l'université de Hong Kong, un entretien avec un professeur s'est révélé infructueux, la personne recommandée étant en vacances. Mais en dépit de la brièveté de notre séjour sur place, nous avons rapidement pu obtenir d'autres contacts : le président du Forex Club local avec lequel nous étions entré en contact avant de partir s'est révélé intéressé. Il nous a communiqué l'annuaire local de son association et nous a aidé à choisir des interlocuteurs dans divers types de salles. Enfin, il nous a autorisé à nous recommander de lui auprès de certaines personnes. Nous avons de la sorte, et grâce à la gratuité des communications téléphoniques locales, pu collecter des données en un temps très réduit. La distribution des contacts 'en corolle', en sus de la richesse des contacts du Forex Club, est due à la diffusion par fax du questionnaire que nous avons élaboré¹ à l'époque.
- **À Paris**, les plus fructueux de nos contacts, avec ou sans recommandation nous ont été donnés par une seule personne connaissant en profondeur notre domaine. Vu l'absence de contrainte de temps nos entretiens pouvaient être librement planifiés. Certains ont été répétés pour approfondissement. Nos interlocuteurs étaient, soit des personnes que nous connaissions personnellement en tant que 'collègues', soit des personnes-ressources retenues pour leur réputation.
- Nos réseaux étant constitués à notre arrivée à **Londres**, et en dépit des délais réduits et du peu de disponibilité, voire de la méfiance de nos interlocuteurs, nos entretiens ont été ciblés et fructueux. Au regard des contacts restant à

¹ le problème du questionnaire et de l'utilisation 'déviant' que nous en avons faite est traité en note en fin de chapitre.

exploiter ou à approfondir et surtout de l'intérêt que présente la place de Londres, nous y sommes retournés quelques mois plus tard.

Quelques réserves cependant : ce diagramme ne met pas en évidence tous les entretiens que nous avons menés avec nos relations directes nouées en observation participante, ni toutes les tentatives infructueuses. Celles-ci sont parfois nombreuses, en particulier à Hong Kong. La brièveté de notre séjour en est un motif, mais non le seul, il faut compter avec la faiblesse de nos relations à l'époque. Notre taux de réussite s'est grandement amélioré par la suite. La nature des entretiens conduits a également évolué, la qualité de nos contacts autorisant des entretiens plus approfondis.

6.3. Conduite des entretiens et validation

Au total trente quatre heures d'entretiens avec une trentaine d'interlocuteurs ont donné lieu à formalisation, la plupart dans des conditions favorables du point de vue de leur atmosphère ouverte et franche, des conditions de leur réalisation (temps disponible) et de la qualité de nos interlocuteurs. Il n'y a pas eu à proprement parler de solution de continuité avec notre phase d'observation participante. À cause de leur recouvrement d'abord¹, et ensuite parce que l'éventail des types d'entretiens s'est révélé assez large, depuis les notes prises durant nos journées d'observation dans la salle des marchés de la CNCA jusqu'aux entretiens les plus approfondis, en passant par des visites 'rapides' en salle.

Tous ces matériaux **ont été regroupés dans le 'fichier de dépouillement'** verrouillé par un mot de passe auquel nous avons fait précédemment référence. Certains ont donné lieu à de nouveaux rendez-vous ou suggéré des points à éclaircir. À l'inverse, d'autres entretiens se sont révélés pauvres en informations nouvelles.

Malgré les problèmes de confidentialité¹, **la plupart de nos entretiens ont été enregistrés**. Vingt-trois cassettes ont été réécoutées et leurs informations extraites. Les données concernant chaque thème abordé ont été regroupées sous en sous-chapitres à l'intérieur de chaque entretien. Réécouter nos premiers entretiens nous a également permis

¹ nous avons assuré la maintenance des applications que nous avons développées et installées jusqu'à la fin de notre CDD.

d'améliorer ceux qui leurs succédèrent. Étant donné le temps de dépouillement considérable, ainsi que notre sentiment que les données collectées devenaient redondantes, nous avons opté dans les derniers temps de notre recherche pour un dépouillement 'direct' sur la base de nos notes.

La **formalisation du contenu** de nos entretiens donnait simultanément lieu à une validation des informations. La souplesse de la collecte par entretien ne doit en effet laisser croire ni à la spontanéité du témoin, ni à la neutralité du chercheur. Il faut au contraire analyser le statut de l'entretien et la relation qui lie l'interviewé et l'enquêteur. Dans notre formalisation des informations obtenues en entretien, nous avons notamment tenu compte des facteurs suivants :

- L'influence du cadre de l'entretien (*bureau fermé, salle des marchés, restaurant..*)
- Les phénomènes intervenant dans le cours de l'échange (*interruptions,..*)
- La nature des questions, qui pouvait parfois susciter une certaine prudence (*rémunération ..*). Celles-ci devaient être interprétées relativement à la position du locuteur (*chef de desk, contrôleur..*)
- L'établissement ou non de la confiance ou d'une relation spécifique lors de l'entretien (*étions-nous perçu comme une recrue potentielle, comme une personne neutre..?*).

Parmi les entretiens menés avec des opérateurs, une minorité significative a révélé certaines des **restrictions de l'approche semi-directive** : certains traders déclinant purement et simplement les questions ouvertes ! Ils répondaient par 'jets', de façon extrêmement brève, puis examinaient notre réaction et attendaient la question suivante. Face à cette situation déstabilisante et à l'échec des relances ouvertes, nous avons adopté une position tout à fait différente. En élevant des objections, en allant parfois jusqu'à être polémique nous avons cherché à montrer que nous n'étions 'pas dupe' de certaines réponses. Ces interviews du "tac au tac"², justifient a posteriori notre pratique préalable du milieu sans laquelle nous aurions été purement et simplement rejetés. Bien que ce type d'entretien ne soit pas conforme au cadre exploratoire que nous nous sommes fixé, outre

¹ pas d'enregistrements en salle des marchés et une forte réticence de nos témoins à Londres.

² à ce titre, plutôt que d'entretiens semi-directifs, on serait tenté de parler d'entretiens "semi-réactifs" !

leur côté stimulant, ces interviews nous ont ouvert l'accès à d'autres témoins, validant notre compréhension du milieu. De fait, le problème que nous décrivons est analogue à ceux que nous avons rencontré comme ingénieur informaticien¹ : nombre d'opérateurs agissent surtout 'en réaction'. Une réactivité vive et rapide, mais qui exclut la formalisation des besoins avant qu'ils n'apparaissent².

De surcroît, ces expériences constituent l'occasion de réfléchir sur l'articulation des phases du protocole de collecte de données que nous avons mené et l'intérêt qu'elle présente. En quoi contribuent-elles à lui conférer une nature synergique, cumulative ?

7. Cohérence du protocole : de la triangulation à la 'field study'

Comment poser un bilan de notre protocole d'investigation ? Doit-il s'exprimer comme une succession de phases ayant chacune un objectif et une durée délimitée ? En d'autres termes y-a-t'il solution de continuité entre ces phases ? Nous pensons avoir démontré que ce n'est pas le cas et que la démarche d'investigation que nous l'avons mise en œuvre ne peut être perçue qu'en tant que système. Nous reviendrons tout d'abord sur la combinaison de méthodes telle qu'elle est abordée à travers le concept de triangulation, puis nous tenterons d'appréhender de manière plus approfondie la démarche d'étude de 'situations de gestion dans leur contexte réel' que nous avons conduite.

7.1. La triangulation

À l'origine, l'idée de combiner différentes méthodes d'investigation en sciences sociales pour mieux cerner, "*triangler*", un phénomène remonte à Campbell et Fiske³. Ceux-ci estiment qu'il est souhaitable d'utiliser plusieurs méthodes de collecte "*pour s'assurer que la variance provient du phénomène étudié et non de la méthode*". Défini de façon

¹ notamment lors de la rédaction des cahiers des charge des logiciels à développer.

² Par contre, notre expérience nous a montré que dès qu'un problème émerge, sa solution doit être instantanée !

³ CAMPBELL D.T. FISKE D.W. 59 "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix" *Psychological bulletin*, vol 41, n°2, march pp. 75-89

générale comme "la combinaison de méthodologies dans l'étude d'un même phénomène"¹, le terme de triangulation est emprunté à l'arpentage qui utilise plusieurs point de référence pour déterminer la position exacte d'un objet.

Pour Jick, il existe un **continuum des démarches de triangulation** qui se révèlent adaptées à des objets d'étude plus ou moins complexes² :

Construction d'une échelle quantitative à partir d'une étude exploratoire

Validation de résultats par convergence de sources

Construction d'une 'description holistique'



Phénomène simple

Phénomène complexe

Il est possible, selon l'objet d'étude que l'on se donne, de combiner les démarches d'investigation de façon plus ou moins sophistiquée :

- a) La plus simple consiste dans la construction d'échelles quantitatives à partir d'une étude exploratoire qualitative ou à l'inverse dans l'utilisation d'observations de terrain pour conforter des données statistiques. Smith³ remarque que ce type de "triangulation primitive" se rapproche plus souvent d'une succession de méthodes que d'une réelle combinaison de celles-ci.
- b) Une deuxième forme de triangulation est citée par Denzin⁴, elle consiste à recouper les informations issues de sources différentes ou de méthodes indépendantes. Nous pouvons également nous référer à Glaser et Strauss qui, lorsqu'ils proposent d'utiliser "*La méthode comparative continue*"⁵, visent renforcer la validité des résultats par comparaison de groupes multiples. Pour

¹ DENZIN N.K. 78, "Sociological methods, a sourcebook", Aldine Publishing, Chicago

² "l'échelle de Jick" est reprise et adaptée de JICK T. D. 79, "Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, dec. 79, vol 24, p. 603

³ SMITH H. W. "Strategies of social research : the methodological imagination", Prentice Hall.

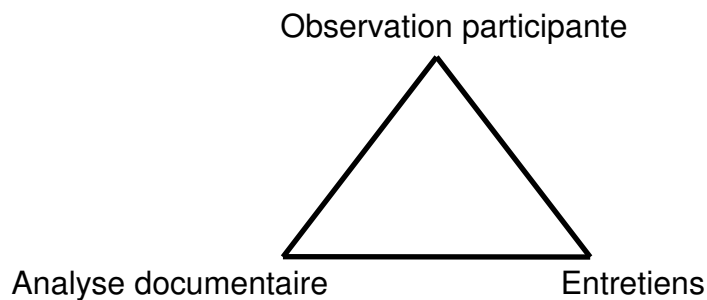
⁴ DENZIN N.K. 78 op. cit.

⁵ GLASER B.G., STRAUSS A. L., 67 "La méthode comparative continue en analyse qualitative" in the discovery of grounded theory ", Aldine, London, pp. 283-300.

cela, ils mettent en œuvre à la fois l'analyse de documents, l'observation directe et l'observation participante.

- c) Mais, d'après Jick, pour arriver à produire une "*interprétation holistique*"¹ d'une situation complexe, il faut mettre en œuvre une réelle union de démarches. Les faiblesses de chacune étant compensées par les forces des autres. Dans le cadre des *case studies*, Yin² n'hésite pas à associer différentes sources pour permettre au chercheur d'appréhender une plus vaste étendue de problèmes. Cette sensibilité aux multiples foyers de données permet d'entretenir une meilleure proximité à la situation, de ressentir "*dans ses os*"³ la pertinence de l'analyse.

Quelles sont les démarches auxquelles nous avons fait appel ? Elles sont au nombre de trois.



Faisons un bilan de leurs caractéristiques : ce tableau est inspiré du modèle de De Bruyne, Herman et De Schoutheete⁴, très largement adapté et remanié (page suivante).

¹ DIESING P. 71, "Patterns of discovery in the social sciences", Aldine-Atherton, Chicago

² YIN R.K. 94 "Designing single - and multiple - case studies", in "*Case study research - design and methods*", applied social research method series, vol 5, sage publication, California, chap 2, pp. 27-60.

³ GLASER B.G., STRAUSS A. L., 67 "The discovery of grounded theory", Aldine, Chicago.

⁴ DE BRUYNE P. ; HERMAN J. ; DE SCHOUTHEETE M., 74 "Dynamique de la recherche en sciences sociales", PU, p 202. Nous avons repris les éléments du tableau pertinents et ajouté quelques items. Ce tableau est détourné de son usage d'inventaire au profit de la présentation de nos choix.

| <i>Mode de collecte</i> | <i>Obstacles</i> | <i>Avantages</i> | <i>Types d'informations</i> |
|---|--|---|---|
| <u>Analyse documentaire</u> : - livres (biographies, entretiens..) - journaux - bulletins d'information d'associations - sources internes - annuaires - rapports de stages - travaux scientifiques - .. | - difficulté d'accès (secret) - impossibilité de citer (confidentialité des documents) - l'important n'est pas toujours écrit | - données 'non réactives' - économie de temps - citation possible | - opinions et faits assumés |
| <u>Observation participante</u> : | - rejet de l'observateur - à l'inverse socialisation excessive et perte d'objectivité 'to go native' - ne pas assister à l'événement intéressant, qui peut être fortuit - difficulté à prendre des notes au milieu de l'action - quelle justification de la présence ? (un apport à l'activité) - modification de l'objet d'étude - problème éthique - abondance de données | - relation moins artificielle - quantité et qualité accrue des informations | - 'vécu' du chercheur - observation des faits et des événements ('theory in use') - phénomènes latents (qui échappent aux sujets) - discussion 'sur le vif' pendant ou juste après l'événement - relation de travail durable, partage - discussions 'de machine à café', rumeurs |
| <u>Entretiens</u> : - semi-directifs (guide d'entretien) | - barrières à la confiance - mécanismes de défense (fuite, rationalisation, conformisme..) - subjectivité - disparités entre déclarations et comportements - inadéquation du langage au vécu - incompréhension mutuelle. - Accès au terrain (progression par 'recommandations') | - Incitation spontanée à répondre (politesse, accueil, désir de communiquer) - on se rapproche de l'expérimentation dans la mesure où l'on choisit les sujets abordés - flexibilité | Opinions exprimées sur : - les événements - les autres - soi-même - réaction en retour à une restitution de l'information |

Notre démarche relève donc bien d'une triangulation dans la mesure où nous faisons appel à des méthodes d'investigation variées. **Mais où nous situons-nous alors dans l'échelle de Jick ?** S'il s'agit bien pour nous d'associer les points forts de chaque méthode, nous ne pouvons nous situer dans la démarche de type regroupant des méthodes indépendantes dans un but de validation. En effet, notre objectif s'apparente plus à une étude de définition qu'à la simple validation d'hypothèses et les méthodes que nous mettons en œuvre ne peuvent en aucune manière être considérées comme indépendantes. C'est au

contraire leur combinaison qui est au centre de notre démarche. Sommes-nous pour autant dans une situation de triangulation holistique ?

Oui dans la mesure où c'est de cette synergie des situations de recherche que nous espérons tirer des résultats originaux. Mais le concept de triangulation ne prend pas en compte d'autres éléments essentiels du protocole d'étude des salles des marchés que nous avons mis en œuvre. Il nous faut pour cela revenir sur les deux principes fondamentaux de notre démarche de recherche d'informations que nous avons établis au début de ce chapitre : la nature exploratoire de notre travail d'abord, puis sa vocation à étudier les "situations de gestion" telles qu'elles se dévoilent sur le terrain par la 'field research'.

7.2. Recherche de terrain et 'posture de recherche'

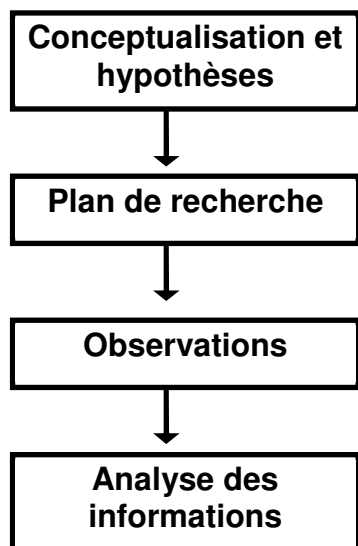
Comme nous l'avions spécifié en mettant en avant la **vocation exploratoire de notre étude**, notre recherche ne peut, par son objet même se conduire de façon prévue et linéaire. Plus qu'un système de démarches d'investigation, *"les hypothèses et même les questions sont susceptibles d'évoluer constamment au fur et à mesure (de la recherche). En retour, le travail empirique se verra régulièrement réorienté en fonction des approfondissements successifs du cadre théorique"*. La construction théorique et l'étude empirique ne se situent plus dans un ordre séquentiel. Les opérations se combinent, rétroagissent, plus qu'elles ne s'enchaînent² (schéma page suivante) :

¹ AMBLARD H. ; BERNOUX Ph ; HERREROS G : LIVIAN Y-F, 96, "Les nouvelles approches sociologiques des organisations", seuil, chapitre "méthodologie".

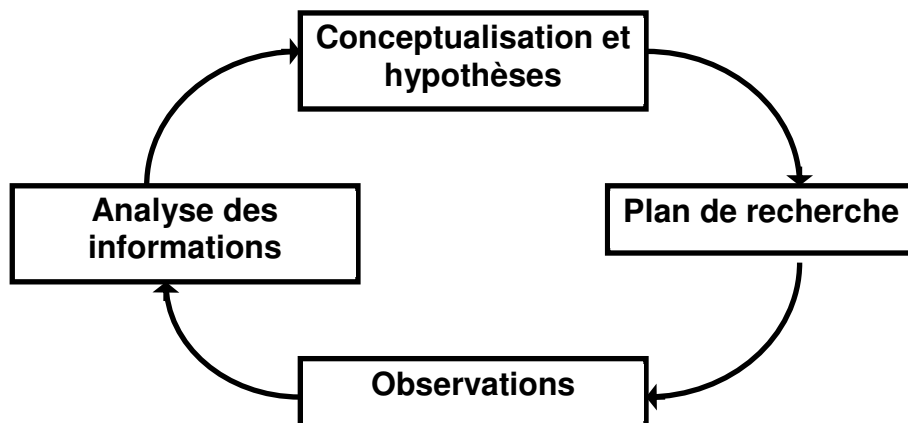
¹ QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L., opus cité, p 240.

² adapté de QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L., opus cité, p 240

démarche
"classique"



démarche
exploratoire



en cela nous nous situons dans la tradition de la 'field study' ou 'recherche de terrain'.

Mais elle pose au chercheur une série de problèmes spécifiques. Dans sa réflexion sur le sujet Burgess¹ souligne les difficultés rencontrées par le chercheur.

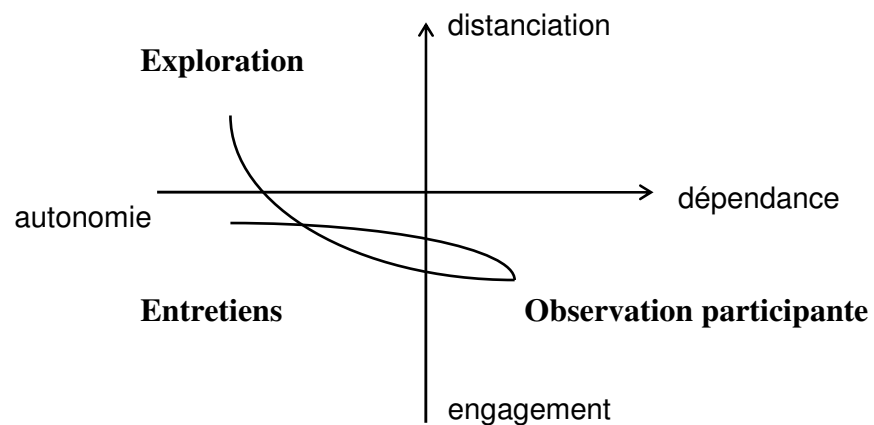
- **Une remise en question permanente** : le chercheur doit constamment décider quand, où, quoi observer ou qui interviewer. Le problème des périodes, des endroits, des comportements à adopter et des personnes à étudier n'est jamais définitivement résolu. Il faut donc se remettre souvent en question quant au type de données à observer et à retenir. L'exercice de l'appréciation 'instantanée' du chercheur est répété.

¹ BURGESS R G, 84, "In the field. An introduction to field research", Routledge, London.

- Il faut souvent **renégocier l'entrée sur le terrain**. Se présenter soi-même, présenter son étude et les garanties de confidentialité des témoignages ou des informations enregistrées par inadvertance.
- De plus, il ne suffit pas de déterminer et de mettre en œuvre les méthodes appropriées en fonction des contraintes du terrain, mais il faut également **relativiser ces méthodes** les unes par rapport aux autres. On se ramène là au problème de la triangulation.

À cela nous ajouterons la variété des rapports chercheur / terrain. On peut l'exprimer en localisant la situation du chercheur sur 2 axes :

- Distanciation / engagement
- Autonomie / dépendance¹



À chaque étape et dans chacune des positions qu'il doit adopter se posent des problèmes spécifiques :

1. La phase exploratoire ressemble au journalisme d'investigation. La position est celle d'un étranger au terrain. Il s'agit de savoir de quoi il retourne, de comprendre les expressions utilisées. Le problème essentiel est celui de l'entrée sur le terrain.
2. En observation participante, l'entrée sur le terrain est un donné. Le risque est au contraire d'être dévoré par les demandes venant de l'organisation, surtout en salle des marchés où il est difficile d'être à moitié engagé. Le problème est celui

du double statut de chercheur et d'acteur et des risques "d'indigénisation" afférents. C'est alors dans l'interaction qu'il faut reconstituer une distance.

3. Lors des entretiens, le problème de l'accès au terrain se pose à nouveau. La problématique de la position de recherche est axée autour rapport interviewer / interviewé qui se noue. C'est de cette situation d'échange que dépend la qualité des témoignages recueillis.

Il y a donc évolution de la posture de recherche au fur et à mesure de la démarche. En fait, il n'y a pas une mais des postures successives et très différentes les unes des autres. Au-delà de la triangulation des méthodes d'investigation, il y a également triangulation des postures. Celles-ci sont appelées à compléter dans un mouvement de construction et de mise en cohérence des possibilités ouvertes, des contraintes personnelles du chercheur et des exigences de l'étude.

7.3. Conclusions

À l'issue du retour que nous venons de faire sur notre protocole de recherche, il nous faut exprimer quelques remarques :

- Au-delà de toute théorisation, notre démarche d'investigation nous paraît relever d'un certain **pragmatisme**. Il nous semble que les phases s'en sont 'naturellement' enchaînées en fonction des opportunités à ce titre, l'évolution des questions et des démarches d'investigation est bien le produit d'une 'construction'. Celle-ci s'est opérée à la fois dans le sens où la théorie éclaire la pratique mais aussi, à l'inverse, en ce que c'est le terrain qui éclaire et produit les concepts. Par là nous avons plus eu l'impression de suivre un 'fil d'Ariane' que d'appliquer un plan de recherche prédéterminé.
- De par la complexité, voire **l'hermétisme de notre terrain d'étude** nous avons consacré une grande partie de notre temps à le comprendre et à y pénétrer. Notre implication personnelle dans l'activité des salles des marchés est la 'pierre de touche' de cette exigence.

¹ repris du séminaire de Norbert Alter, cf. bibliographie

- **L'adoption d'une posture de recherche** n'est pas un choix instantané, mais un construit. Dans la relation qui s'établit avec l'interviewé, la neutralité est illusoire. On se trouve dans une situation d'échange. Y jouent le présent, le passé, mais surtout le futur, celui des intentions que l'on entretient. La décision que nous avons prise de nous orienter vers la recherche et de ne pas avoir d'activité à l'avenir en tant que 'professionnel de la finance' a donc pesé fortement sur la nature de notre prise de distance.
- Enfin, comme nous l'avons affirmé dans le chapitre précédent, il **y a analogie entre le concept de posture et celui d'hypothèse**. De même que l'on valide des résultats de recherche à l'intérieur du cadre des hypothèses¹, on les valide à l'intérieur de la posture adoptée.

Notes :

ⁱ Nous avons personnellement fait l'expérience de la dissonance induite par une démarche de collecte de données inadaptée à notre question de recherche lors de notre phase de travail à Hong Kong. Nous avons en effet, à la suite de notre phase observation participante et de quelques entretiens, formalisé dans un questionnaire quantitatif les axes de notre recherche. Long d'une vingtaine de pages, le questionnaire précodé, demandait aux traders de classer sur une échelle quantifiée différentes assertions sur leur milieu de travail.

Une vingtaine de questionnaires ont été faxés et retournés. De retour en France, et après avoir attendu de recevoir par la poste les questionnaires qui n'avaient pu nous être remis pendant notre séjour, nous avons procédé à leur dépouillement... Et immédiatement constaté les problèmes que poserait leur exploitation. À cet égard, parler de "très faible valeur heuristique" est un euphémisme. En effet la lecture des questionnaires remplis par les personnes avec lesquelles nous avons pu avoir un entretien reflétait un appauvrissement considérable, voire une déformation de ce que nous avons pu comprendre.

S'agissait-il d'une mauvaise formulation des questions, d'une faible validité de réponses données par des personnes simultanément occupées à 'suivre les marchés', du caractère souvent 'bluffeur' des traders ? En fait, le problème fondamental est celui de l'adéquation entre démarche de collecte de données et question de recherche. Une synthèse des

¹ POPPER K.R. 72, "La connaissance objective", Aubier, 1991

avantages et inconvénients des paradigmes quantitatif et qualitatif est proposé par Usunier (93 : 43).

Du point de vue des points forts il en distingue trois :

- 1) les démarches quantitatives étant largement utilisées, elles couvrent un large éventail de thèmes ;
- 2) elles peuvent s'avérer assez économiques ;
- 3) elles peuvent offrir des résultats pertinents pour les décisions politiques.

Pour ce qui est de leurs inconvénients

- 1) elles tendent à être d'utilisation peu flexible et parfois artificielles (les mesures n'ont plus grand-chose à voir avec ce qu'elles sont censées représenter) ;
- 2) elles ne sont pas efficaces pour expliquer les processus ou le sens que les gens attribuent à leur action ;
- 3) elles ne sont pas d'une grande utilité pour générer des théories ;
- 4) dans la mesure où elles se concentrent sur le passé, il est difficile d'inférer quels changements doivent avoir lieu dans l'avenir.

Du point de vue du paradigme phénoménologique ou constructiviste on peut citer les forces suivantes

- 1) la capacité d'observer les processus de changement sur longue période (nos informations sur l'histoire des salles des marchés remontent aussi loin que va la mémoire des témoins rencontrés) ;
- 2) elles permettent la compréhension du sens qu'attribuent les personnes à leurs actions - la prise en question du sens est un élément cardinal de la compréhension des faits sociaux (Mucchielli 91 : 16) - ;
- 3) leur capacité à s'ajuster aux idées et théories nouvelles au fur et à mesure qu'elles émergent et à contribuer à la génération de nouvelles théories.

Elles ont aussi des faiblesses

- 1) la collecte des données peut nécessiter beaucoup de temps et de ressources (c'est ici le cas) ;
- 2) l'analyse et l'interprétation des données peuvent s'avérer difficiles (voir notre dépouillement sur la base d'une approche 'grounded theory' dans le chapitre ci-après) ;
- 3) il est plus difficile de contrôler leur rythme, leur progrès, leurs points d'aboutissement et d'imposer leur crédibilité.

En sus de ces considérations, les conclusions que nous tirons de cette expérience mettent en tout cas en avant la non-neutralité de la relation instaurée avec le trader et **l'importance primordiale de l'élaboration d'un lien de confiance** qui ne peut être établi avec certitude que lors d'une interaction directe.

Signalons enfin que l'établissement d'un questionnaire a gardé pour nous un intérêt majeur, mais 'déviant'. Le questionnaire, par sa facilité de transmission par fax s'est avéré un levier puissant pour obtenir des entretiens ! À Hong Kong, où nous en avons fait usage, dans une grande part des cas, une fois le papier expédié et accompagné d'une recommandation idoine, il est arrivé dans les mains de personnes intéressées par l'étude et capables d'y participer.

8. Bibliographie

8.1. Articles et ouvrages

A.C. I. 75, "ACI code of conduct", éd. Association Cambiste Internationale, revised edition, march 96.

A.C.I. "Annuaire de l'Association Cambiste Internationale", éditions suivant celle de 1992, Editions FICOM

A.I.B.D. 95 "Members' register" Association of international Bond Dealers", éd. AIBD Zurich

APAMI 95, "Annuaire de Association Professionnelle des Agents des Marchés Interbancaires (APAMI)" années 95-96, éd. APAMI

ARNAUD G. 96 "Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche *in situ*", *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, série S.G. n°22, 10/1996, pp. 235-264

AUTIER D. 95, "Evolution de l'organisation dans un contexte international et multi-activités" in séminaire DECALOG "La gestion des risques", 28-28 mars 95.

BACHELET R. 97, " Organisation et gestion des risques en salle des marchés", actes du Congrès de l'AFC et de l'IAAER, octobre 97.

BACHELET R. 97, "La prise de décision en milieu complexe : le cas des salles des marchés financiers", Colloque de l'Atelier Permanent Sciences Humaines et Métiers de l'Ingénieur, juin 97, éd. ENSAM CER de Cluny. À paraître dans *Humanisme et Entreprise*

BANQUE STRATEGIE 97, "Numéro spécial : le contrôle interne", *revue Banque Stratégie*, n°140, juillet-août 97.

BERNARD P. ; JOULIA V ; JULIEN-LAFFERIERE B. ; TARDITS J. 96, "Mesure et contrôle des risques de marché", *Economica*

BOMMELAER A 97, "L'exemple d'une banque de marché", intervention in "Conférence de la revue Banque : gestion globale des risques, état des lieux, nouvelles techniques", 25 mars 97.

BROUARD P. PAPAÉVANGÉLOU V. 95, "Activités de marché : suivre efficacement les résultats" in *Marché et Techniques Financières*, juillet-août 95, n°72, pp 34-35

BRUNET A. "Épier les traders, un cauchemar de Sherlock Holmes", in *Le nouvel économiste*, n°945, 10/5/94.

CAMPBELL D.T. FISKE D.W. 59, "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix" *Psychological Bulletin*, vol 41, n°2, march 59, pp. 75-89

CERAM 93, "Le contrôle de gestion des opérations de marché" in *Marché et Techniques Financières*, fév. 93, n°47, pp 34-35

COMITE DE BALE 93, "Traitement prudentiel des risques de marché", avril 93.

COMITE DE BALE 94, "Lignes directrices pour la gestion des risques liés aux instruments dérivés", juillet 94.

COMITE DE BALE 97, "Core principles for effective banking supervision", April 97.

COMMISSION BANCAIRE 95, "Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédit", éd. Commission bancaire janv. 95, révisé en mars 96

COMMISSION BANCAIRE, Règlements CRB n° 90-01 et 90-15, 95-02 "La surveillance prudentielle des risques de marché", 97-02 "le contrôle interne des établissements de crédit".

COULON A. 87, "L'ethno-méthodologie", "Que sais-je ?" PUF

CRENIN B. 97, "Gestion des risques de marché : la démarche à suivre" *revue Banque*, n° 579, mars 97, pp.32-33

de KORSACK A. 95, intervention in "Conférence de la revue Banque" : Qu'attend-on du contrôle interne des établissements de crédit ?", 17 janv. 95.

de la BAUME R. 89, "Les goldens boys", Belfond

de la RENAUDIE B. ; THORAVALL P-Y. 97, "Contrôle interne et système d'information", *revue Banque Stratégie*, n° 140, juillet-août 97.

DEBAUVAIS M., SINNAH Y. 92, "La gestion globale du risque de change", *Economica*.

DELACOUR-LEPETIT F. 95, "Formation en alternance et trajectoires de socialisation. Le cas de l'école du MATIF", MATIF SA et laboratoire G. Friedman CNAM, juin 95.

DELHOMMAIS P. A. 95, "La faillite de Barings remet en cause la fiabilité des contrôles bancaires", *Le Monde* 3 mars, page 19

DENZIN N.K. 78, "Sociological methods, a sourcebook", Aldine Publishing, Chicago

DESS 203 1994 "Annuaire des anciens du DESS 203 *Marchés financiers, marchés de matières premières et gestion de l'entreprise*", Université Paris-Dauphine 1994

DIESING P. 71, "Patterns of discovery in the social sciences", Aldine-Atherton, Chicago

FEREOL G ; DEUBEL Ph. 93, "Méthodologie des sciences sociales", Armand Collin

FICOM "Annuaire des salles de marchés", Editions de 1987 à 1996, éd. FICOM

FOULQUIE P. 62 "Dictionnaire de la langue Philosophique", PUF

FREYMOND J. 89, "Guide du spéculateur", Albin Michel

FREUND J. 73, "Les théories des sciences humaines", Paris PUF, chapitre 7 "Explication et compréhension".

FRIEDBERG E. 92, "Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée", Seuil

GALLOIS D. 96, "La banque britannique Barings renaît de ses cendres", *Le Monde* 26 février 1996, page 12

GILLOT P. ; PION D. 93, "Le nouveau cambisme", éd. Eska

GIRIN J. 81 "Quel paradigme pour la recherche en gestion ? *économies et sociétés, sciences de gestion*, vol 15, n° 10-11-12, oct-déc 81, pp. 1871-1889

GLASER B.G., STRAUSS A. L. 67, "The discovery of grounded theory", Aldine, Chicago.

GRAWITZ M. 93, "Méthodes des sciences sociales", Dalloz, 8^{ème} ed

HAMBROS 95, "Foreign exchange dealers and bullion dealers directory", éd. Hambros Bank, 38th edition

HAYAB A., 93, "Les nouveaux outils de contrôle des activités de marché", *Séminaire INSIG*

INDOSUEZ 95 "Banque Indosuez annual report 1994", chapitre "Management and control of counterparty and market risks", pp. 17-20

JICK T. D. 79, "Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, dec. 79, vol 24, pp. 602-611

- JUVIN H. 92, "La banque au risque du marché, 18 regards sur les marchés financiers", Collection Médiance, éd. les Djinns
- KOHN R.C. ; NEGRE P. 91, "Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines", Nathan.
- LACAN F. 97, "Vers une approche globale", *revue Banque*, n° 579, mars 97, pp.36-38
- LAI C. 97, "La fonction de Risk-manager", intervention in "Conférence de la revue Banque : gestion globale des risques, état des lieux, nouvelles techniques", 25 mars 97.
- LAVERGNE M. 97, "Une organisation du contrôle interne structurée", *revue Banque Stratégie*, n° 140, juillet-août 97.
- LE MOIGNE J-L. 90, "Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", in MARTINET A. C. *et al.*, "Epistémologies et sciences de gestion", Paris, Economica.
- LEBRETON M. 95, "Gestion globale des risques et résultats" in séminaire DECALOG "La gestion des risques", 28-28 mars 95.
- LEESON Nick 96, "Trader fou, autobiographie de Nick Leeson", Lattès
- LEVINE D. B. 91, "Inside out, an insider's account of Wall Street", trad. "Wall Street, confessions d'un golden boy", Payot 93
- LEWIS M. 89, "Poker menteur", Bordas
- LIU M. 90, "problèmes posés par l'administration de la preuve dans les sciences de l'homme", *revue internationale de systémique*, vol 4, n° 2, pp. 267 - 294
- MABILLE P. ; TOVI L. 95, "L'association cambiste internationale fête son quarantième anniversaire", *Les Echos*, 5 avril 95.
- MABILLE P. ; M. JOANNY, 93, "Activités de marché des banques françaises : de la croissance débridée à la logique industrielle", *Les Echos*, 21/10/93
- MAILLARD D. 97, "L'impact du règlement sur le contrôle des opérations de marché", *revue Banque Stratégie*, n° 140, juillet-août 97.
- MARTINET A. C. *et al.* 90, "Epistémologies et sciences de gestion", Paris, Economica.
- MATHEU M., 86, "La familiarité distante", *Gérer et comprendre*, mars 86
- MEPUIIS J.M.. 95, "Expérience et organisation dans une banque d'arbitrage" in séminaire DECALOG "La gestion des risques", 28-28 mars 95.
- MERIADEC Y. M. 95, "Les nouvelles stratégies de contrôle des risques" in séminaire DECALOG "La gestion des risques", 28-28 mars 95.
- MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES 88, "Loi du 22 janvier 88" in *Les notes bleues*, n°380, 18 avril 88.
- MUCCHIELLI, A. 91, "Les méthodes qualitatives", PUF
- NORAT D. 92, "Les possédés de Wall Street", Denoël
- O.I.C.V. 94, "Mécanisme de gestion des risques opérationnels et financiers liés aux opérations de gré à gré des maisons de titres sur les produits dérivés", Comité technique de l'OICV, juillet 94.
- PIAGET J. 88, "Epistémologie Génétique", Que Sais Je ?, PUF, 88.
- POPPER K.R. 78, "La connaissance objective", trad. française, éd. Complexe, Bruxelles, 1972
- POST J.E., ANDREW P.N. 82, "Case research in corporation and society studies", *Research in corporate social performance and policy*, JAI press, 1982, vol 4, p 1-33
- QUIVY R; VAN CAMPERHOUDT L. 95, "Manuel de recherches en sciences sociales", Dunod

- RAWNSLEY J. 95, "L'homme qui a fait sauter la Barings", éd. First.
- REEVES SANDAY P. 79, "The ethnographic paradigm(s)", *Administrative Science Quarterly*, vol 24, pp. 527-538.
- REVUE BANQUE 97, "Dossier : gestion globale du risque", *revue Banque*, n° 579, mars 97, pp.19-41
- ROCHE M. 95, "La Banque d'Angleterre ne sort pas grandie par l'affaire Barings", *Le Monde* 22 juillet 1995, page 12
- ROCHE M. 96, " La banque britannique Flemings se trouve mêlée à un scandale comparable à l'affaire Barings", *Le Monde* 3 septembre 1996, page 15
- SALEWYN B. 97, "Les acquis de la mesure du risque de contrepartie sur produits dérivés" *revue Banque*, n° 579, mars 97, pp. 30-31
- SCHWAGER J D 94 , "The new market wizards", Harper business, trad. "Les secrets des grands traders", éd. d'organisation 1996
- SIMON Y. éd. 97, "Encyclopédie des marchés financiers", Economica.
- SMITH H. W. 75, "Strategies of social research : the methodological imagination", Prentice Hall.
- STERN B., 96, "Sumitomo Corp. est victime d'un opérateur indélicat sur le marché du cuivre", *Le Monde* 15 juin 1996, page 18
- STRAUSS A. L. "La trame de la négociation", L'Harmattan, 92
- TELLEZ R. 95, intervention in "Conférence de la revue Banque : Qu'attend-on du contrôle interne des établissements de crédit ?", 17 janv. 95.
- USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R. 93, "Introduction à la recherche en gestion", Economica
- VISNOVSKI F. 97, "Risk-management et contrôle interne, à propos du règlement 97-02", intervention in "Conférence de la revue Banque : gestion globale des risques, état des lieux, nouvelles techniques", 25 mars 97.
- WATZLAWICK P. et al. 88, "L'invention de la réalité", Seuil.
- YIN R.K. 94, "Designing single - and multiple - case studies", in "*case study research - design and methods*", applied social research method series, vol 5, sage publication, California, chap 2, pp. 27-60.
- ZAHEER S. A. 92, "Organizational context and risk-taking in a global environment : A study of foreign-exchange trading rooms in the US and Japan", MIT Ph. D.

8.2. Séminaires de recherche

Notamment ceux de Michel Liu (représentation de situations complexes, méthodologie) et de Norbert Alter (méthodologie et posture de recherche), ainsi qu'un séminaire 'informel' entre doctorants en contrôle de gestion d'HEC et de Dauphine.

Chacun de ces séminaires a été l'occasion d'une présentation de mes travaux.

Chapitre 8 : Analyse des données et vérification de la pertinence des formes de gestions du risque

Nous tenterons au cours de ce chapitre de montrer comment le terrain éclaire les concepts que nous avons définis et de mettre en évidence en quoi les idéaltypes d'organisation correspondent à des faits observés.

*Pour cela, nous reviendrons d'abord sur le cheminement que nous avons suivi pour transformer les informations collectées en résultats. Notre principal problème a été de **traiter les informations riches et abondantes que nous avons rassemblées.***

*Nous décrirons dans un premier temps la **démarche de dépouillement** que nous avons sélectionnée à cet effet et qui est largement inspirée de la "grounded theory".*

***La première série d'hypothèses**, que nous discutons dans ce chapitre, consiste à valider la pertinence de nos idéaltypes en tant que modèles explicatifs des formes d'organisations observées dans les salles des marchés. Nous confrontons ainsi nos résultats avec les conjectures détaillées que nous a permis d'établir notre modèle d'analyse.*

Nous poursuivrons l'analyse de nos résultats dans le chapitre suivant en abordant les hypothèses portant sur l'interaction de nos idéaltypes.

ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DE LA PERTINENCE DES FORMES DE GESTIONS DU RISQUE

1. Les phases d'analyse des données

- 1.1. Rapport entre démarches d'investigation et analyse des résultats
- 1.2. Analyse des informations
- 1.3. Conclusion

2. H1 : Identification et mise en évidence des idéaltypes

1. Pourquoi les salles des marchés se ressemblent-elles ?
 2. L'absence de modèle de référence
 3. Concepts mis en œuvre pour appréhender les salles et valeur heuristique de la gestion des risques
- 2.2. H1.1 La gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers l'idéaltype de l'appareil.
 1. Les systèmes formels de contrôle des risques.
 2. L'identification et le suivi du risque
 3. Procédures de mesure du risque
 4. Audit et reporting du risque
 5. Autres pratiques de contrôle des risques par l'appareil
 6. Des tables des changes aux salles des marchés
 7. Limites de l'appareil : il ne peut faire face à la complexité des produits et des engagements
 8. Retour sur nos conjectures
 9. Conclusion
- 2.3. H1.2 La gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers l'idéaltype du réseau.
 1. La salle des marchés et la circulation de l'information
 2. L'importance des relations personnelles
 3. Les 'coups de main' entre opérateurs
 4. Limites du réseau : le flou
 5. Retour sur nos conjectures
- 2.4. H1.3 La gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers l'idéaltype du marché.
 1. Des unités autosuffisantes
 2. L'intégration par le marché
 3. Les desks en tant que centres de profit
 4. Les primes et bonus
 5. Un turnover extrêmement important
 6. Apparition de risques internes
 7. Limites de l'idéaltype du marché
 8. Retour sur nos conjectures

3. Conclusion

1. Les phases d'analyse des données

Les principaux problèmes liés au traitement des informations que nous avons collectées ont pour origine leur quantité et leur richesse, mais également leur diversité : selon les sources et les démarches mise en œuvre, la nature des données rassemblées peut être très différente. Les aspects pouvant être mieux appréhendés à travers l'idéaltype de l'appareil apparaissent par excellence dans les sources écrites (articles, règlements intérieurs, recommandations...), tandis que les éléments se rattachant au réseau ressortent grâce aux phases d'observation participante et, dans une moindre mesure, aux entretiens.

À l'intérieur d'une même méthode de collecte, des informations de nature très différente peuvent être trouvées. Par exemple, la variété des acteurs consultés lors des interviews apporte des éléments différents. Du point de vue d'une approche centrée sur l'idéaltype du réseau, nos conversations avec les courtiers, par exemple mettent en évidence une vision particulièrement originale des relations sociales entre acteurs des marchés financiers.

Rappelons que les options épistémologiques jouent également un rôle décisif dans l'analyse des données : nous sommes en cela plus proche du constructivisme que du positivisme¹

¹ repris et adapté de USUNIER J.C. ; EASTERBY-SMITH M ; THORPE R., 1993, "Introduction à la recherche en gestion", *Economica*, p 38

| | Positivism | Constructivism |
|--|---|---|
| Croyance de base | Le monde est externe et objectif. L'observateur est indépendant. | Le monde est socialement construit et subjectif. L'observateur est partie intégrante de ce qui est observé. |
| Les méthodes recommandées comprennent : | L'opérationnalisation des concepts, de telle sorte qu'ils puissent être mesurés. Le recours à des grands échantillons. | L'utilisation de méthodes multiples pour établir différentes vues du même phénomène. De petits échantillons étudiés en profondeur et/ou sur une longue période. |
| Le chercheur doit : | Rechercher les liens de causalité et les lois fondamentales. Réduire les phénomènes à leurs plus simples éléments. Formuler des hypothèses et ensuite les tester. | Essayer de comprendre le phénomène qui se produit. Observer chaque situation dans sa totalité. Développer des idées par induction en partant des données. |

Si notre recherche se veut ouverte, en particulier dans la construction de l'objet d'étude, elle présente des aspects plus positivistes dans la mesure où notre modèle d'analyse et nos hypothèses constituent une grille filtrant nos informations en même temps qu'elle les structure et les articule.

1.1. Rapport entre démarches d'investigation et analyse des résultats

À la 'triangulation' dans le protocole de collecte des données répond donc une triangulation des démarches d'analyse. En reprenant le tableau du chapitre précédent¹, on peut résumer ainsi les choix que nous avons opérés quant au traitement de l'information provenant de différentes sources.

¹ DE BRUYNE P. ; HERMAN J. ; DE SCHOUTHEETE M., 74 "Dynamique de la recherche en sciences sociales", PUF, p 202. Ce tableau est pratiquement complètement réécrit au profit de la présentation de nos choix. Nous avons supprimé deux colonnes et ajouté celle concernant l'analyse.

| Mode de collecte | Types d'informations | Démarches d'analyse |
|--------------------------------------|---|---|
| <u>Analyse documentaire</u> : | <ul style="list-style-type: none"> - Opinions et faits assumés - Données 'non réactives' | <ol style="list-style-type: none"> 1) Lecture critique (prise en compte des conditions d'élaboration du texte) 2) Classement par thèmes 3) Analyse qualitative de contenu. |
| <u>Observation participante</u> : | <ul style="list-style-type: none"> - 'Vécu' du chercheur - Observation des faits et des événements ('theory in use') - Phénomènes latents (qui échappent aux sujets) - Discussion 'sur le vif' pendant ou juste après l'événement - Relation de travail durable, partage - Discussions 'de machine à café', rumeurs | <ol style="list-style-type: none"> 1) Expérience 2) Transcription des impressions et réflexions. <p>- L'analyse est permanente, elle rétroagit sur l'observation et donc sur la collecte.</p> |
| <u>Entretiens</u> : | Opinions exprimées sur : | |
| - Semi-directifs (guide d'entretien) | <ul style="list-style-type: none"> - Les événements - Les autres - Soi-même | <ol style="list-style-type: none"> 1) Enregistrement des entretiens ou prise de notes 2) Centralisation sur le 'fichier de dépouillement'. 3) Amendement du guide d'entretien - voir le processus d'analyse selon la 'théorie fondée' ci-après. |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Réactions en retour à une restitution de l'information | |

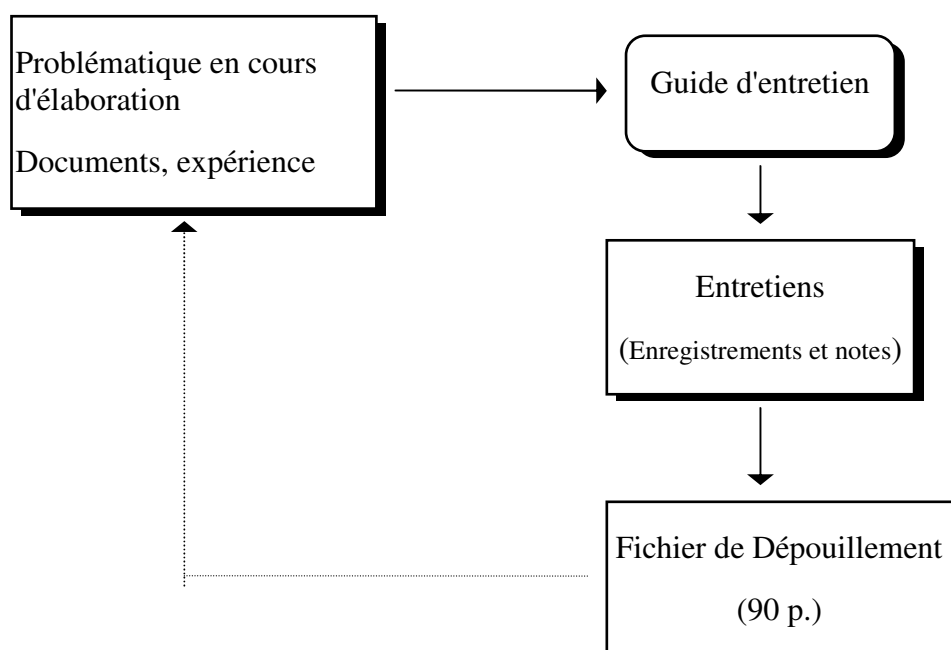
Une grande quantité d'écrits de toutes provenances a été accumulée ; **l'analyse de documents** consistait à lire rapidement, à les surligner, puis à les classer dans des dossiers par thèmes. Une bibliographie a ainsi été constituée. Nous avons également fait des fiches de synthèse de conférences pour exploiter les enseignements de certains séminaires de formation¹.

Certains éléments **d'observation participante** ont fait l'objet de notes qui ont été reprises sur le fichier de dépouillement. Il faut toutefois reconnaître que la plupart des acquis de cette période n'ont pu être pleinement formalisés. Du point de vue de l'analyse des données, elle se concrétise essentiellement dans l'acquisition d'attitudes, d'un vocabulaire

¹ par exemple, à la suite du séminaire "*La gestion des risques*", une fiche d'une vingtaine de pages a été écrite. Au total, une trentaine de fiches et un gros fichier 'fourre tout' ont été établis.

et d'une compréhension 'empathique' des problèmes liée à l'expérience vécue. Elle confère également un certain relief aux informations provenant des autres sources.

Le travail sur les **entretiens**, quant à lui ne peut se concevoir sans prendre en compte les synthèses que constituaient l'écriture des points essentiels des interviews et la modification du guide d'entretien qu'elle permettait, comme le montre le schéma suivant :



Rappelons que les interviews étaient conduits sur la base de notre guide d'entretien. La plupart d'entre eux étaient réécoutés et transcrits dans leurs grandes lignes sous quinze jours. Cette réécoute était l'objet de questions supplémentaires qui venaient compléter et réorienter les entretiens suivants. Notons que l'enregistrement est l'occasion de revenir non seulement sur les données, mais aussi sur le processus de leur collecte. Par essais-erreurs, nous avons appris à frayer progressivement notre chemin vers les questions les plus délicates - comment aborder la question des primes, par exemple -.

1.2. Analyse des informations

Comment analyser des données de provenance aussi différentes ? On est en présence d'une grande quantité de données 'non standard' et qualitatives. Deux grandes catégories de démarches sont envisageables : l'analyse de contenu et la 'grounded theory'¹ :

| Analyse de contenu | Grounded Theory |
|---|--|
| Réalité émiettée Comptages de fréquences Objectivité Déductif Test d'hypothèses | Holistique Évaluation intuitive Plus proche des données Inductif Tester des thèmes, proposer des modèles archétypiques |

L'analyse de contenu exige une étape de quantification. Ce n'est qu'à partir de celle-ci que sont possibles les comptages de fréquences. Cette quantification, si elle permet de lier de façon rigoureuse données, modèle d'analyse et résultats n'en est pas moins très réductrice et à proscrire dans le cadre d'une étude exploratoire. On le voit, la 'théorie fondée' ou 'grounded theory' est plus adaptée à la vocation ouverte de notre recherche et à notre volonté d'appréhender les salles des marchés dans leur globalité. Pour cela, on met en œuvre une capacité spécifique à l'intelligence humaine "*qui est capable de saisir les récurrences et les constantes qui apparaissent par dessous le foisonnement des contenus qui captivent la conscience immédiate*"².

Le dépouillement des informations s'est donc organisé autour de cycles de recherches de codage³ et de tri des informations. Dans cette succession d'opérations, **nous étions nous-même l'instrument d'analyse** : "*le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions dans le but de faire ressortir les thèmes communs et les contradictions à partir des données qui servent de base à son interprétation*"⁴. En cela, **notre approche est**

¹ tableau repris de USUNIER J.C. *et al.* 93, op. cit., p. 177

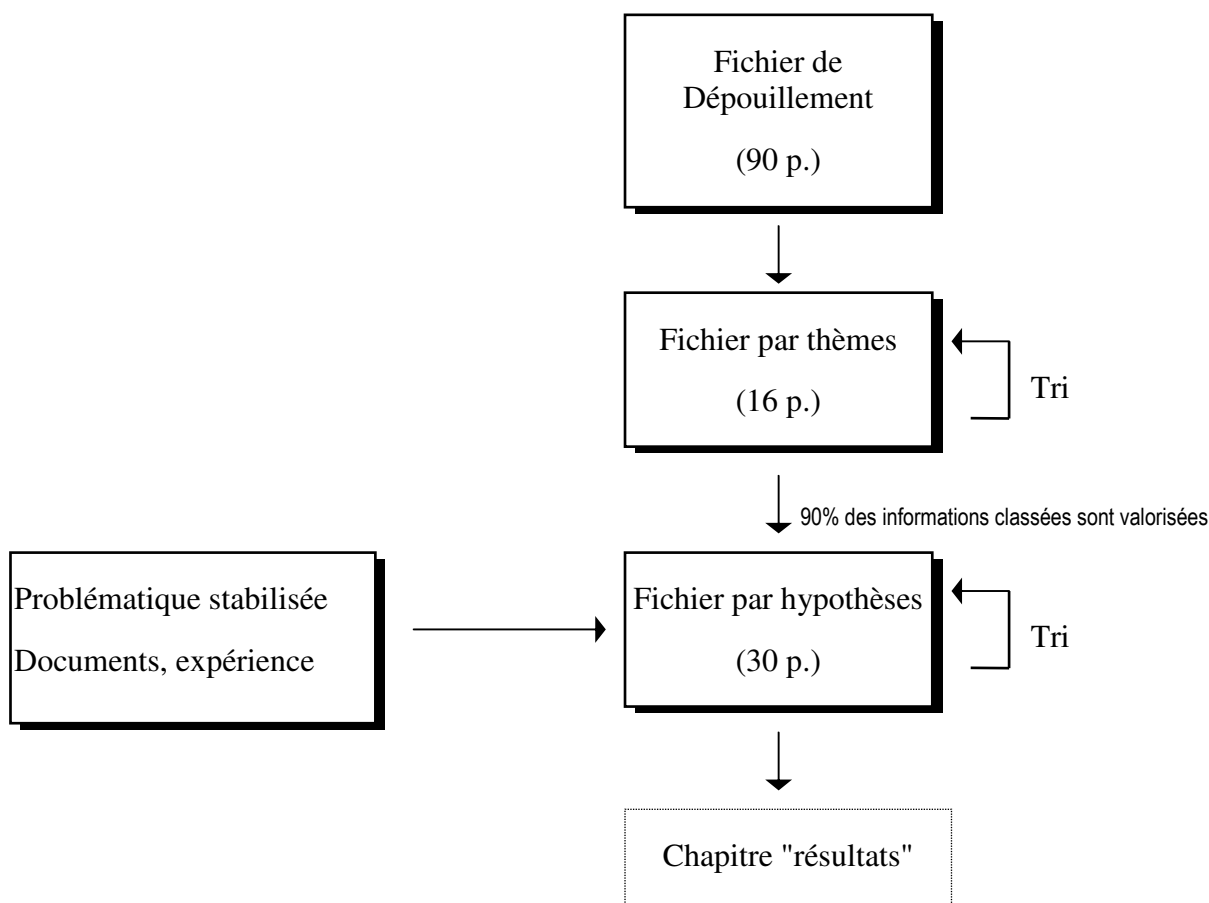
² MUCCHIELLI, A. 91, "Les méthodes qualitatives", PUF p. 49

³ non pas au sens d'une quantification mais parce que les informations sont écrites pour être objectivées.

⁴ USUNIER J.C. *et al.* 93, op. cit., pp. 176-177

fortement inductive, mais pas totalement¹, puisqu'une fois défini notre objet d'étude, l'analyse est 'enchâssée' dans nos hypothèses. La problématique contribue par là à mettre en forme ("formater") les données.

Pour les besoins de l'analyse des informations, nous avons repris la globalité du fichier de dépouillement plusieurs phases se sont succédées :



Le dépouillement était donc réparti en trois temps :

- i) Tout d'abord nous avons, à la lumière de la problématique, relu chaque interview en revenant sur les conditions de son déroulement. Nous en avons extrait les éléments qui nous ont paru pertinents pour les porter dans un fichier de taille plus réduite.

¹ nous ne sommes pas dans la logique totalement inductive proposée par GUBA cité in USUNIER J.C. *et al.* 93, op. cit., p. 177

- ii) Après élimination de certaines informations et réflexions que nous avons introduites dans les sections idoines de la thèse (exploration, objet d'étude, conclusion), ce fichier a fait l'objet d'un tri par thèmes : des en-têtes de paragraphes ont été ajoutés afin de permettre des opérations successives de regroupement par 'collections' cohérentes¹.
- iii) À la suite d'une nouvelle confrontation à la problématique, désormais plus stabilisée et formalisée à travers notre modèle d'analyse, un nouveau fichier, servant de plan détaillé à la rédaction de la deuxième partie de ce chapitre a été créé. Au sein de celui-ci, la reformulation et l'agrégation des données par hypothèses ont été l'occasion de réinterpréter les données et de faire émerger quelques thèmes nouveaux². Ceux-ci ont permis de stabiliser les hypothèses détaillées.

1.3. Conclusion

Ce protocole de traitement des données est particulièrement 'gourmand' en temps. En revanche, il est particulièrement adapté pour opérationnaliser des informations abondantes et riches. Il peut également permettre de retracer le cheminement d'une idée ; il suffit pour cela de chercher dans les différents fichiers pour exhumer les stades successifs de sa genèse³.

Le processus d'analyse de nos informations se démarque donc très largement de celui d'une étude quantitative. Il ne s'agit pas de calculer et transcrire des résultats, mais plutôt de construire et de valider une représentation.

¹ Winword qui est à proprement parler un 'traitement de texte' permet la hiérarchisation des titres, facilite leur manipulation en "mode plan" et, en sus des "copier-coller", propose une procédure de tri.

² notamment celui de la 'réorganisation permanente'

³ Enfin, il faut noter que nous avons procédé d'une manière comparable pour construire nos idéaltypes, notant dans un premier temps les idées qui nous paraissaient prégnantes au fur et à mesure de nos lectures, pour les critiquer et les trier ensuite. De la sorte, un grand tableau (7 pages) a été établi, que nous avons ensuite successivement développé et trié pour le ramener à ses éléments essentiels. Un autre logiciel a été utilisé pour cela : Excel.

2. H1 : Identification et mise en évidence des idéaltypes

Dans la mesure où elle interroge l'ensemble de nos résultats, une question demande à être abordée avant de discuter nos hypothèses : **Dans quelle mesure peut-on identifier les salles des marchés à un modèle d'organisation unique ?**

Nous avons dès le début de notre recherche supposé que les salles des marchés des grands intervenants financiers, auxquelles nous avons décidé de limiter notre étude présentaient suffisamment de ressemblance pour que l'on puisse les évoquer comme relevant d'un modèle uniforme. La ressemblance forte entre les *front-offices*¹ du monde entier est en fait plus qu'une hypothèse, c'est le fondement de notre démarche. Dans quelle mesure est-ce le cas ?

Tant par la littérature sur les salles que par notre expérience personnelle à Paris, à Hong Kong ou à Londres, le bien-fondé de ce choix d'aborder l'organisation des salles des marchés à travers les similitudes qu'elles présentent a été confirmé. Nous ne pouvons toutefois oublier qu'étudier les salles à travers leurs points communs plutôt qu'à partir de leurs différences constitue un choix : d'une place financière et d'un pays à l'autre, plus qu'aux variations entre formes d'organisation, ce sont les points communs qui nous ont paru remarquables².

1. *En quoi les salles des marchés se ressemblent-elles ?*

Sur les **raisons de cette convergence** des formes d'organisation, en nous cantonnant à notre niveau, l'appréhension des salles à partir des idéaltypes de l'appareil, du réseau et du marché suggère trois catégories de facteurs de convergence :

¹ s'il désire une explicitation des termes financiers ou relevant du vocabulaire des salles des marchés, le lecteur peut se reporter aux lexiques situés à la fin des chapitres "exploration" et "objet d'étude".

² dans une approche basée sur l'idée de 'culture nationale' on pourrait remarquer que l'idéaltype du marché est plus prégnant dans les pays anglo-saxons qu'en France. Non seulement à travers des pratiques ("*couper les branches mortes*" plutôt que laisser traîner les pertes, la vision du rôle de l'état comme garant de la concurrence), mais également par les valeurs affichées. Nous pensons par exemple à de nombreuses remarques venant de britanniques ayant travaillé dans des banques françaises : "*nous quand on se met d'accord sur des règles, on les respecte*".

Les marchés financiers nationaux présentent également des disparités : aux USA il y a beaucoup plus d'activité "domestique" dans les salles et beaucoup moins de "change". En Europe, les activités de change sont plus importantes en raison du nombre des monnaies nationales.

- **Appareil** : l'harmonisation des principes de surveillances des risques¹, des systèmes d'information semblables (même technologie, voire mêmes logiciels), des modèles de calcul de profit et de 'pricing'. Mais au delà de la "*prison d'airain*" de l'ordre rationaliste de Weber, d'autres processus doivent être pris en compte,
- **Réseau** : l'interaction forte entre salles² (les établissements font énormément de transactions les uns avec les autres), qui contribue à créer un "champ organisationnel"³. La place des associations professionnelles comme l'Association Cambiste Internationale en atteste,
- **Marché** : l'importance de la circulation des traders d'un établissement à l'autre, ainsi que leur 'migration' vers les places financières émergentes contribue également à diffuser un modèle unique

Cependant, au-delà des similitudes et de l'isomorphisme fort de l'organisation des activités de marché, il est impossible d'ignorer **les variations** qui se manifestent. Elles peuvent en particulier être appréhendées à travers le regroupement des ensembles (produits / métiers) dans les desks mis en lumière dans notre objet d'étude. Ces particularités se prêtent à une mise en relation avec les réorganisations permanentes dont les salles sont le théâtre (cf. H4.1), mais également avec la diversité des stratégies suivies, dans, le sens où il existe une relation de contingence entre stratégie et structure organisationnelle⁴. À la variété des stratégies ("*Chez J, on gagnait de l'argent en prenant des positions; chez S aussi, chez K on n'avait pas trop la taille, alors on gagnait en faisant des innovations grâce à notre petite taille*"), répond nécessairement la variété des modes d'organisation interne. Sur des créneaux souvent étroits et précaires, **l'adaptabilité est la règle** : "*avant tout, il faut savoir comment vous gagnez de l'argent et vous améliorer là-dessus*"⁵.

¹ essentiellement représentée par les recommandations du comité de Bâle sur lesquelles nous reviendrons.

² et à l'intérieur de celles-ci

³ DIMAGGIO P. J; POWELL W.W. 83, "The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review* ; 83, vol 48, pp. 147-160

⁴ CHANDLER, A.D. 77, "The visible hand, the managerial revolution in American business", The Bellknapp press of Harvard University press, trad. "La main visible des managers", *Economica* 88

⁵ rappelons que les citations entre guillemets sans renvoi correspondent à des informations collectées en entretien ou en observation participante. Leur origine n'est pas précisée afin de sauvegarder la confidentialité des témoignages.

On remarque cependant une constante : la montée de l'activité d'intermédiation 'clientèle'. Les banques françaises en particulier ont cessé depuis quelques années de centrer leur activité de marché sur les profits spéculatifs (stratégie devenant aléatoire sur des marchés financiers de plus en plus efficaces), pour privilégier le prélèvement de commissions sur les transactions faites pour le compte des clients. Les *sales* représentent une proportion de plus en plus importante des postes en salles des marchés.

2. *L'absence de modèle de référence*

Pour le reste **il n'existe pas de structure universelle** seulement 5-6 secteurs qui sont déclinés différemment selon le positionnement des banques (taux et changes, actions, matières premières, émissions, montages, courtage), les autres lignes de découpage des desks pouvant se situer entre long et court terme ou par domaine géographique.

Existe-t-il des salles 'modèle' au sens normatif ? À taille comparable et dans des domaines comme la gestion des risques et les 'lignes produits' (cf. H3), les établissements français, japonais, et chinois semblent en retard sur les anglais et surtout les américains. Pourtant l'actualité rappelle régulièrement que même les salles des marchés les plus sophistiquées affichent parfois des pertes importantes. Enfin, une salle ne peut forcément se réduire à son 'retour sur capital', elle peut être utile en captant et redistribuant l'information, par les services qu'elle apporte aux autres départements de la banque, par le prestige qu'elle suscite..

3. *Concepts mis en œuvre pour appréhender les salles et valeur heuristique de la gestion des risques*

Enfin, nous n'avons pas observé d'élément qui remette en question **les concepts sur lesquels nous avons bâti notre objet d'étude** :

- les positions,
- leur corrélation,
- la pertinence d'une description de la salle à partir des desks qui la composent, définis comme des équipes semi-autonomes spécialisées dans une série de couples (produits - métiers).

La prégnance du problème de la gestion des risques et de l'approche à partir des problèmes d'organisation ("*Il est plus facile de mettre les personnes dans une même pièce*

que de créer une direction unique") s'est également trouvée confirmée. Nos questions sur l'organisation se sont parfois heurtées à des réticences "la façon dont nous arrivons à fonctionner avec nos différentes salles à l'international et à nous coordonner sans donner le rating est confidentielle", mais très rarement. Notre problème a surtout été de "démêler l'écheveau" en enquêtant sur des systèmes d'organisations complexes et changeants. Notre modèle d'analyse fondé sur la gestion des risques² et la définition préalable de notre objet d'étude nous y ont grandement aidé.

2.2. H1.1 La gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers l'idéaltype de l'appareil.

Nous l'avons montré au cours de notre étude de la littérature, "appareil" est par excellence synonyme **d'organisation rationnelle**. Nous nous attendions à ce que les pratiques les plus manifestes de gestion des risques soient rattachables à cet idéaltype. Cette intuition a été largement confirmée, en particulier dans toutes les informations provenant de source écrite, à telle enseigne que celles-ci font largement l'impasse sur les idéaltypes du marché et du réseau. Après l'avoir mis en lumière, nous nous attacherons donc à démontrer en quoi l'idéaltype de l'appareil est lacunaire dans les mécanismes de gestion des risques qu'il représente et suscite.

1. Les systèmes formels de contrôle des risques.

Il n'y a pas à s'étonner de ce que les sources contribuant à l'approche des risques que notre modèle d'analyse identifie comme relevant de l'idéaltype de l'appareil soient les documents écrits. Nous avons donc choisi de discuter cette première hypothèse à partir de ce qui se rapproche de plus d'une réglementation universelle en la matière : les recommandations du comité de Bâle³. Ces 'lignes directrices' sont reprises par les autorités régulant les marchés financiers nationaux ou régionaux (dans le cas de l'Europe), elles

¹ à propos des "lignes produit", nous y reviendrons dans la discussion de H3.

² citons par exemple une expression entendue dans la bouche des traders à la place de 'Mine' : « **c'est mon risque** ».

³ émanant de la Banque des Règlements Internationaux

inspirent également les pratiques de tous les intervenants¹. Le document le plus complet et le plus récent que nous ayons trouvé à ce sujet abordant l'organisation de la gestion des risques concerne les instruments dérivés² (pour ce qui est de la France, le règlement n° 97-02 de la Commission de la Réglementation Bancaire, qui entre en vigueur le 1^{er} octobre 97, fait désormais référence en la matière).

Les principes de base énoncés pour une bonne pratique de la gestion du risque s'articulent autour des thèmes suivants :

- Un suivi approprié de la part du conseil d'administration et de la direction générale des établissements.
- Un processus de gestion des risques comportant
 - Des limites de risques prudentes
 - Des procédures de mesure et systèmes d'informations fiables
 - Une surveillance continue des risques
 - Des comptes rendus fréquents à la direction
- Des contrôles internes et des procédures d'audit détaillés

2. L'identification et le suivi du risque

Contrôle hiérarchique : le comité de Bâle recommande tout d'abord que soient clairement délimités les compétences et responsabilités de la gestion de risques au plus haut niveau. Les stratégies et produits traités doivent être préalablement approuvés par le conseil d'administration des institutions.

Séparation de la prise de risque et de son contrôle : une fonction spécifique de gestion des risques doit être créée en tant qu'entité indépendante, en particulier des personnes effectuant les opérations sur produits financiers. Le personnel de ce service devant être particulièrement compétent et rémunéré en conséquence *"les politiques de rémunération - en particulier pour les fonctions de gestion des risques, de contrôle et au niveau de la direction générale - devraient être structurées d'une manière qui soit suffisamment indépendante de l'exécution des activités de négociation, en évitant ainsi les incitations*

¹ on le voit par exemple dans les rapport annuels des grands intervenants, cf. Par exemple ceux d'Indosuez.

² COMITE DE BALE 94, "Lignes directrices pour la gestion des risques liés aux instruments dérivés", juillet 94, éd. BRI, Bâle ; on pourra également se référer à : COMITE DE BALE 97, "Core principles for effective banking

potentielles à des prises de risque excessives qui peuvent se produire si, par exemple, les salaires sont liés trop étroitement à la rentabilité des opérations sur produits dérivés" (proposition II.6).

3. Procédures de mesure du risque

Signalons d'abord qu'il existe en matière de risque une réglementation *a minima* qui établit des ratios prudentiels, à l'image du 'ratio Cooke'. Ils définissent la couverture minimale en fonds propres en regard des engagements de l'établissement (du point de vue des risques de crédit et de certains risques de marché). Nous ne reviendrons pas en détail sur ces ratios et leur calcul¹, nous contentant de voir en eux une forme de règle mesurant et limitant la prise de risque globale d'un établissement. En interne, il n'est nullement obligatoire d'utiliser ces ratios. Le comité de Bâle recommande au contraire aux banques d'établir leurs propres critères² :

Mesure du risque : Un système de référence permettant d'établir des limites doit être construit³. Des limites globales pour chaque grand type de risque encouru doivent définir le niveau de risque tolérable. Sont également nécessaires "*une approche exhaustive de la mesure du risque, une structure détaillée des limites, des critères de référence, (...) Un système fiable d'information de la direction pour le contrôle, la surveillance et la notification des risques (...) Intégré au système global de gestion des risques de l'institution, en utilisant un schéma conceptuel commun*" (proposition III.1).

Adaptation du système de mesure : Le processus de gestion des risques doit régulièrement faire l'objet d'une révision, à la fois dans ses méthodologies, ses modèles et ses hypothèses. En outre, l'introduction de nouveaux instruments doit être soumise à autorisation préalable (propositions III.15 et 16).

supervision", April 97, éd. BRI, Bâle. Tous ces documents viennent d'être regroupés dans une compilation ("compendium").

¹ On pourra se référer à COMITE DE BALE 93, "Traitement prudentiel des risques de marché", avril 93, qui est très complet sur ce sujet., ou à la CRB 95-02 "La surveillance prudentielle des risques de marché".

² au delà de la volonté de promouvoir des solutions meilleures, car locales, et sur l'impossibilité de trouver "*the one best way*" sur lesquelles nous reviendrons, il faut noter que comme on le démontre en écologie, la stabilité d'un système s'accroît avec la variété de ses éléments. Promouvoir la mise au point de critères originaux et individuels ne pourrait avoir qu'un effet stabilisant à l'échelle macro, ce dont les systèmes financiers ont le plus grand besoin !

³ de très nombreux modèles de calcul existent. En sus de la notion de position, le risque est formalisé à travers des notions comme celles de 'points de sensibilité', 'Value at risk', 'couverture équivalent notionnel', 'grecques' (Δ , Γ), impact de scénarios de krach... Celles-ci varient bien entendu selon les produits.

4. *Audit et reporting du risque*

Reporting du risque : Un système de notification doit permettre de faire remonter l'information "*au moins chaque jour*" (proposition III.11). "*un système de contrôle interne rationnel devrait promouvoir des opérations internes efficaces et efficaces*" (proposition IV.1).

Audit : Ajoutons à ces mesures un système de contrôle à deux degrés (contrôle de régularité des opérations, mais aussi de leur bien-fondé - audit en tant que "contrôle des procédures de contrôle" - effectué par des commissaires-vérificateurs indépendants).

5. *Autres pratiques de contrôle des risques par l'appareil*

On retrouve donc dans les recommandations du comité de Bâle sur les dérivés nombre des moyens de gestion des risques répondant à la logique de l'appareil : rationalisation du risque, mise au point de procédures optimales, division des tâches et création de fonctions spécialisées,...

Outre ces recommandations, qui sont extrêmement représentatives, nous avons observé d'autres pratiques :

- **La multiplication des limites** augmentant le contrôle : les limites peuvent être exprimées en terme de 'position ouverte maximale', mais également et souvent simultanément en termes de 'stop loss', qui correspond au montant de perte potentielle sur une position ouverte à partir duquel il faut accepter de 'prendre sa paume'¹, de points de sensibilité à ne pas dépasser..
- **La hiérarchisation des autorisations de prise de risque** : dans la plupart des *front-offices* les autorisations de prise de risques sont de plus en plus importantes au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie : un opérateur ayant atteint sa limite doit demander à son supérieur si il l'autorise à augmenter sa position.

¹ imaginons qu'un cambiste ait acheté 10 millions de dollars à 6,1236 FRF/USD, lorsque le dollar baisse à 6.1136, il a perdu $0.01 \times 10 \text{ million} = 100 \text{ 000 Francs}$.. s'il décide de revendre ses dollars.

Le trader peut bien sûr rester 'collé' en attendant que le dollar remonte... l'expérience montre que celui-ci peut tout aussi bien baisser ! Un '**stop-loss**' à 100 000 Francs l'oblige à "arrêter les dégâts" à ce niveau.

- **Les opérations de macro-couverture** : la consolidation et la centralisation du risque permettent d'envisager une politique de couverture à un niveau hiérarchique supérieur à celui des opérateurs.
- **L'enregistrement** des conversations des opérateurs qui peut également réduire les risques. Par exemple ceux de dissimulation d'opérations ou d'entente

Un autre type de pratique mérite également d'être signalé ; celui de la procédure de sélection des traders et de la gestion de leur carrière. Traditionnellement les opérateurs de marché étaient issus du back-office et accomplissaient, comme les autres employés, toute leur carrière au sein de l'établissement. On est ici en présence d'un mécanisme de contrôle du risque au sens où les opérateurs sont incités à éviter de mettre en danger leur avenir au sein de l'établissement. Les opérations de marché exigeant des compétences de plus en plus spécialisées, ce type de déroulement de carrière devient exceptionnel. De nos jours, certains établissements, souvent les plus réputés, préfèrent embaucher des débutants¹ qu'ils forment eux-mêmes et auxquels ils proposent un 'plan de carrière'. Ces pratiques peuvent être considérées comme un moyen de parer au 'risque déontologique' en s'assurant que l'opérateur est attaché à long terme à son employeur.

6. *Des tables des changes aux salles des marchés*

Le système de promotion en salle des marchés des meilleurs employés de back-office trouve son origine à une époque où il n'y avait pas de différence entre back et *front-office*. À partir de la fin de la seconde guerre mondiale et jusqu'à la déréglementation, les marchés financiers étaient particulièrement cloisonnés, l'éventail des produits financiers limité (actions, obligations, trésorerie, devises) et leur utilisation restreinte (contrôle des changes). Le métier de cambiste était essentiellement administratif. Celui de trésorier, en dehors des relations avec la Banque de France s'apparentait à de la comptabilité, "*voire à celui de caissier*".

Les activités de marché, si on peut nommer ainsi ces activités sans rapports entre elles à l'époque, se prêtaient sans doute à une analyse à travers l'idéaltype de l'appareil². Dans les années 70, les premiers marchés financiers qui justifient dans les banques une évolution

¹ actuellement, l'intégration de débutants se fait surtout en tant qu'assistant vendeur.

² éventuellement celui du réseau pour les activités sur obligations - dans des 'clubs sélect', et sur action - à la corbeille -.

dans l'organisation des services sont ceux des devises. Les 'tables des changes' ressemblent à des salles des marchés : il s'agit de rassembler les opérateurs sur les différentes devises et de concentrer des moyens techniques (téléphones, télex) pour devenir plus réactif. Par la suite, à la création des salles des marchés¹, ce seront très souvent les cambistes qui prendront les postes de direction dans la mesure où ils possèdent une certaine 'culture de marché'. Cette culture de marché se base sur le savoir-faire des cambistes qui font des transactions en changes flottants depuis longtemps et ont l'expérience des dévaluations. Les acteurs des marchés des changes ont d'ailleurs connu quelques pertes dues à la volatilité des cours (la Citibank, la Franklin National Bank, la Banque de Bruxelles). De ce fait, les cambistes ont l'habitude de travailler dans des milieux turbulents - et dans des organisations reposant sur d'autres modes de fonctionnement que celui de l'appareil. Ils ont à la fois la capacité à réagir rapidement aux informations nouvelles et à saisir les opportunités, mais aussi l'habitude de prendre des risques.

Le fait que ce soient essentiellement les cambistes qui aient pris la tête des premières salles des marchés pose la question des limites de l'appareil en tant que forme d'organisation. Quelques éléments mettent en évidence certains points faibles dans l'approche rationnelle de la gestion des risques en salle des marchés.

7. Limites de l'appareil : il ne peut faire face à la complexité des produits et des engagements

Le contrôle des risques par l'appareil repose sur leur mesure, leur calcul. Or ce calcul est extrêmement complexe. On sait que les risques de marché ne s'additionnent pas : l'effet de portefeuille, connu depuis les années 50², prouve en particulier que

$$\text{Risque (Position 1 + Position 2)} \leq \text{Risque (Position 1)} + \text{Risque (Position 2)}.$$

¹ En France, la première salle des marchés, celle d'Indosuez, est fondée en décembre 83 par J-F Lepetit. Le modèle de *front-office* suivi par Indosuez reprend celui de Bankers Trust. Aux États-Unis, les premières salles remontent au milieu des années 70. Selon notre source, la salle des marchés de Bankers Trust comptait déjà 400 traders au début des années 80. À ses débuts, la salle d'Indosuez, qui regroupe 70 opérateurs n'est pas placée sous un commandement unique, mais rassemble des employés répondant à quatre directions différentes.

² les premiers travaux de Markowitz remontent à 1952, cf. MARKOWITZ H. 59, "Portfolio selection", J Wiley and Sons.

Mais au-delà de la corrélation des cours des différents actifs et contrats financiers, les méthodes de calcul elles-mêmes posent problème. Qui plus est, lorsque leur application est possible, il est difficile de recouper les résultats que l'on obtient. Parmi les principales sources d'écart il faut citer :

- Les principes d'évaluation des cours
- Les modèles mathématiques d'évaluation¹ et leurs hypothèses²
- Les données de marché retenues³

De ce fait, le suivi des risques est une mission extrêmement complexe, il requiert non seulement des personnels très formés, mais aussi des investissements importants. Des unités spécialisées dans le contrôle des risques existent dans tous les établissements. Ce peuvent être des équipes de recherche constituées en desks au front-office, des services relevant du back-office dont la mission de contrôle se trouve renforcée. La solution la plus courante consiste à créer un service spécifique entre back et front-office, le '**middle-office**' dédié à la consolidation et au suivi des risques.

Le coût d'un poste de middle-office, qui est réputé supérieur à un poste de trader, essentiellement de par la complexité de la tâche, a pour origine :

- **La nature des produits financiers.** Ceux-ci sont en effet de plus en plus complexes, en particulier les dérivés. Les produits de gré à gré, quant à eux, présentent d'importantes disparités qui compliquent leur traitement automatique. Enfin, certains montages financiers sont pour ainsi dire impossibles à analyser
- **L'imbrication de ces produits.** Nous avons abordé ce sujet en décrivant la 'corrélation des positions' comme un des fondements de la salle des marchés⁴. Il est indispensable de rassembler dans des portefeuilles certaines opérations qui ne peuvent être comprises isolément les unes des autres, par exemple les circuits d'arbitrage.

¹ Binomial, Black et Scholes, quelles modalités d'interpolation ?

² par exemple, d'après certains opérateurs sur produits dérivés, il semble que la décorrélation des produits soit de plus en plus fréquente

³ quel fournisseur d'information faut-il retenir ? le temps qui passe entre la collecte des différentes données par les systèmes informatiques empêche de travailler sur des données synchrones, certains produits sont cotés de façon discontinue

⁴ Cette entrelacement des activités pose d'ailleurs la question de la répartition des compétences en matière de contrôle au niveau des autorités de surveillance nationales.

- **L'inadaptation des outils comptables.** Ainsi la Commission Bancaire¹ a dû adopter le principe d'un traitement comptable différent selon la finalité des transactions. L'idée selon laquelle on ne peut analyser les opérations sans prendre en compte la finalité poursuivie par les opérateurs conduit à mettre en œuvre une "comptabilité d'intention". Cette intention demande de 'qualifier' les transactions. On distingue ainsi l'arbitrage, la couverture, le trading et l'investissement, en leur appliquant des traitements comptables spécifiques. Du point de vue du contrôle, si on peut réprimer la requalification des opérations², il est impossible de les auditer : comment vérifier a priori une intention ?
- On l'a vu, **l'évaluation des profits et pertes** sur des positions ouvertes se fait à partir du cours auquel il est possible de les solder. Certains produits ne sont cotés que par un seul teneur de marché. Doit-on évaluer ses profits à partir des fourchettes que cet opérateur fixe lui-même ?
- La complexité peut aussi provenir de **l'organisation interne des salles**, en particulier des systèmes d'information. Leur variété est telle que leur 'pontage', indispensable à toute consolidation des données est coûteux à réaliser. De plus, la fiabilité des résultats est remise en cause à chaque modification de l'un des composants de la chaîne de traitement³.

Les unités de contrôle des risques sont donc très spécialisées, cumulant souvent leur fonction de contrôle avec des activités de recherche. Lorsqu'elles produisent des indicateurs de risque, il est parfois difficile de les expliquer, ou de justifier leur bien-fondé vis-à-vis des praticiens. La spécialisation permet donc de progresser dans la maîtrise de la complexité, mais crée simultanément des difficultés de communication et de coordination.

8. Retour sur nos conjectures

Confrontons nos résultats au modèle d'analyse que nous avons conçu. Est-il pertinent de rapprocher les moyens de régulation, de coordination et d'adaptation de l'appareil en tant que système de gestion des risques aux salles des marchés ?

¹ CRB n° 90-01 et 90-15

² les pertes ayant tendance à glisser des portefeuilles de trading vers ceux d'investissement !

³ pour les informaticiens, la consolidation des risques devient un véritable "*tonneau des Danaïdes*".

| | |
|--|---|
| Règles de gestion des risques | Instauration d'un système de règles rationnelles et formelles. |
| Coordination de la gestion des risques et conséquence des sinistres. | Les sinistres sont évités par l'édiction de règles. Il y a une hiérarchie d'autorisations de prise de risques. Division des tâches : des secteurs de l'organisation sont spécialisés dans la gestion des risques. Mise en place de procédures optimales de contrôle et d'alerte. |
| Adaptation aux risques nouveaux | Analyse des risques et édiction de nouvelles règles, créations de fonctions appropriées. |
| Processus de gestion des risques | Contrôle par définition des procédures (ex-ante), centralisation à un niveau hiérarchique supérieur, spécialistes du contrôle. Gestion des risques à travers un système de procédures ; mise en avant du contrôle. |
| Points faibles de la gestion des risques | Incapacité de faire face aux risques complexes, qui ne se prêtent pas à l'analyse. La division des tâches empêche la prise en compte de la globalité des situations. De plus, les sous-unités spécialisées de l'appareil ne travaillent pas de concert (visions différentes, 'baronnies', hyper-spécialisation et dérive vers l'abstraction). N'incite pas à la prise de risques. |

L'instauration de **règles** formelles et rationnelles de gestion des risques est clairement observable. On constate bien l'apparition de **mécanismes de centralisation** des risques et d'une **hiérarchie** d'autorisations de prise de risques. On a également recours à la création d'unités spécialisées dans la gestion des risques. Des **procédures de contrôle** et d'alerte en cas de dépassement sont mises en place

Comme le précise le comité de Bâle, **l'adaptation des procédures** est conduite à partir de **l'analyse** des risques, suivie de l'édiction de nouvelles règles. Du point de vue des limites que rencontre l'appareil, **l'incapacité à faire face aux risques complexes** est le principal point faible. **L'approche analytique** du risque impose de les réduire et de les décomposer, mais pose problème lorsqu'il est nécessaire de prendre en compte la globalité de la situation. Enfin, l'appareil **contrôle les risques** en posant des limites et des interdits, mais ne permet pas d'établir les règles indiquant ce qu'il convient de faire pour les gérer. Est-il nécessaire de recourir à l'idéaltype du marché pour permettre d'aller plus avant sur ce sujet ?

Parmi les lignes directrices proposées par le comité de Bâle, on peut noter des recommandations faisant appel à des éléments hors du cadre de l'appareil : *"En cas de dépassement des limites (il est indispensable de) susciter des discussions rapides"*

(proposition III.10). "*il faut mettre au point) les plans d'urgence définissant les procédures opérationnelles et lignes de communication, à la fois formelles et informelles*" (proposition III.6). Cela laisse un peu perplexe tant la "définition de procédures informelles" apparaît paradoxale. D'autre part, les entretiens que nous avons menés incitent à la prudence quant à la pertinence de l'approche formelle de l'organisation "*ce n'est pas la peine de regarder l'organigramme, il est faux, X est parti. De toutes façons, ce n'est pas comme ça que l'on fonctionne*"

9. La pertinence de l'idéaltype de l'appareil

La pertinence de l'idéaltype de l'appareil pour aborder la gestion des risques en salle des marchés est donc validée. Nous avons en particulier constaté l'existence de mécanismes formels, y compris de procédures de suivi des risques par la hiérarchie, grâce à des services spécialisés. Plus : ces moyens sont mutuellement cohérents au sens où **ils font système**. La centralisation des risques de crédit ne peut par exemple se concevoir sans la formalisation d'algorithmes de consolidation et le concours d'unités spécialisées.

Cette approche est toutefois insuffisante. La complexité des problèmes prévient leur résolution globale. Un phénomène remarquable mis en évidence lors de notre période d'observation participante est la faiblesse de la fonction informatique. Les informaticiens qui seraient pourtant destinés, du fait de la technicité des salles à y jouer un grand rôle n'ont jamais réussi à imposer une informatique globale et cohérente. À notre connaissance, tous les projets visant à établir un système d'information¹ couvrant une salle entière ont été voués à l'échec, en dépit d'investissements massifs.

2.3. H1.2 La gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers l'idéaltype du réseau.

Nous l'avons vu, l'idéaltype de l'appareil est à la fois pertinent et limité pour comprendre la gestion des risques dans les salles des marchés. Ce résultat n'est pas surprenant dans la

¹ Les limites de la modélisation informatique appliquée aux systèmes complexes sont par exemple étudiées par BUCKI J. ; PESQUEUX Y. 91, "Pour une réhabilitation du modèle cybernétique", *Revue Française de Gestion*, nov-déc., pp.70-77

mesure où les limites de l'approche formelle des organisations ont fait l'objet de nombreuses recherches qui vont dans ce sens. Ces études attestent également à quel point il est important de suppléer à l'analyse documentaire par d'autres démarches d'investigation. À ce titre l'intérêt de l'observation participante et du 'terrain' en général est précisément la mise en valeur de ces fonctionnements ignorés ou sous estimés.

1. La salle des marchés et la circulation de l'information

Nous soutenons que la gestion de risque, qui est au cœur de l'activité des salles des marchés se fait également par le réseau. Au delà de la vision quantifiée du risque que nous avons discutée ci-avant, il faut en effet pointer **l'intense activité de circulation de l'information** dont les salles sont le théâtre : dans une ambiance très animée, les traders s'interpellent, commentent les écrans de *feeds*, poursuivent des conversations téléphoniques, souvent avec plusieurs personnes simultanément, discourent dans les interphones qui sont ouverts en permanence... De ce fait, tout événement ou rumeur pouvant avoir un impact sur les cours est instantanément connu de tous. Comment ne pas voir un élément de gestion du risque dans cette circulation de l'information par laquelle bien des revers sont prévenus et des opportunités saisies ?

Cette propagation 'tous azimuts' des nouvelles (*'news'*) ne se cantonne pas à la salle. Les interlocuteurs des opérateurs sont des courtiers, des 'copains' traders dans d'autres établissements, dans d'autres pays. Elle se joue des frontières formelles des institutions financières. Par ailleurs, les opérateurs continuent souvent de rencontrer des collègues et d'échanger des informations en dehors des heures de bureau¹. Ces rapprochements sont l'occasion de discuter et de confronter les pratiques de travail. Il arrive ainsi que les opérateurs sur les marchés dérivés se transmettent de la main à la main les programmes de calcul qu'ils expérimentent.

Les **associations d'opérateurs** jouent également un rôle important. Citons l'Association Cambiste Internationale représentée en France par l'AFTB². À travers elles, nombre de

¹ certains installent des écrans chez eux ! cf. SCHWAGER J D 94, "The new market wizards", Harper business, trad. "Les secrets des grands traders", éd. d'organisation 1996. De manière générale, il est de plus en plus aisé de suivre les marchés en permanence (téléphones portables, *'pagers'*).

² l'Association du Forex et des Trésoriers de Banque, fusion de l'Association des Trésorier de Banque et du Forex Club. De très nombreuses autres associations professionnelles existent. En France citons l'APAMI (Association

professionnels des marchés entretiennent un réseau¹ serré de relations avec leurs pairs². Les séminaires de l'ACI sont l'occasion de telles rencontres, ainsi que les sessions de formation continue³ qu'elle propose.

2. *L'importance des relations personnelles*

Les responsables de salles s'appuient souvent sur la création de **relations personnelles** pour souder les équipes "*Il y a bien un rôle hiérarchique, mais 5% du temps, le reste c'est de l'animation*", "*On crée de la solidarité par l'organisation de rencontres externes, de tournoi de foot, un week-end ensemble*". Beaucoup de problèmes sont réglés de la sorte "*Si deux personnes s'engueulent, on va déjeuner tous les trois*". Au delà des solidarités existantes entre traders de différentes salles, les occasions d'en créer de nouvelles sont multiples : anniversaires, fêtes organisées par des banques et surtout par des courtiers. Les opérateurs sont en général curieux d'entretenir des relations personnelles les uns avec les autres⁴. Appelé par quelqu'un qu'il ne connaît pas un teneur de marché a tendance à se méfier "*qu'est ce qu'il veut celui-là ?*".

Dans les recrutements, ces relations permettent aussi de faciliter les choses "*On se rencontre avec des copains de promotion⁵, à des cocktails, on parle de tout : de marché, de pognon, de femmes, de potins. De temps en temps, il arrive qu'on les débauche*". Lors des embauches d'opérateurs expérimentés, la **réputation** joue un rôle important. Pour vérifier qu'un trader est bon, on consulte les gens que l'on connaît et qui ont entendu parler de lui⁶. Inversement, les marchés bruissent de rumeurs parfois négatives sur les

Professionnelle des Agents des Métiers Interbancaires - courtiers), l'APRIM rassemblant les professionnels du MATIF...

¹ La charte de l'ACI montre bien en quoi elle constitue un réseau

Article II : les membres du FOREX s'engagent à maintenir et à développer la solidarité et la loyauté indispensables dans les rapports cambistes et sont prêts à s'entraider dans le plus grand bien de la profession

Article IV .. les groupements professionnels sont unis par (des) liens moraux (..) en particulier par l'établissement de rapports personnels et amicaux..

² en 1957, deux ans après sa fondation, l'ACI comptait 1177 membres, puis 7500 en 1979 et 23.700 en 1997. Le correspondant de l'ACI en France est l'AFTB: 8 rue du Mail 75002 Paris.

³ l'ACI propose aux cambistes, dans le cadre de la formation permanente, un examen administré simultanément à tous les candidats à travers le globe : THE ACI INSTITUTE 95, "The examinations of the ACI", march 95.

⁴ Cette solidarité peut se révéler particulièrement importante le jour où le trader est 'collé' sur un marché en chute libre. S'il veut pouvoir revendre sa position à ce moment, il est important d'avoir de très bons amis... qui à leur tour devront tenter de "repasser le bébé".

⁵ par exemple du DESS 203 de Dauphine. cf. Annuaire des anciens du DESS 203 "Marchés financiers, marchés de matières premières et gestion de l'entreprise", Université Paris-Dauphine 1994

⁶ les anglo-saxons parlent de '*peer group*'

traders qui ne tiendraient pas leur parole. La réputation des opérateurs s'attache également à leurs employeurs précédents et les établissements moins cotés ont des difficultés à débaucher les opérateurs les plus prestigieux.

3. *Les 'coups de main' entre opérateurs*

En *front-office* l'**entraide mutuelle des opérateurs** est très importante, bien que non codifiée. Nous avons par exemple remarqué l'aide immédiate que reçoit un opérateur de la part de ses collègues de desks lorsqu'il doit 'liquider' une position importante. De telles pratiques se rencontrent également entre membres de desks différents. Sur les marchés financiers, aux périodes d'activité intenses succèdent des temps morts. Ceux-ci sont mis à profit pour 'rendre visite' aux desks voisins, ou pour leur donner 'un coup de main'. Même si "*tout le monde n'aime pas tout le monde*" les pratiques d'aide mutuelle sont fort importantes.

À l'intérieur des desks, la répartition du travail entre les opérateurs change assez souvent. D'une part dans la mesure où les traders se remplacent mutuellement (pendant l'heure du déjeuner..), Mais également selon la charge de travail entrante. Comme dans les équipes semi-autonomes, la répartition des tâches est décidée par les membres du desk : "*Avant on travaillait avec un book par personne, mais vu la taille des flux on a plutôt une répartition du type interbancaire / interne*".

4. *Limites du réseau : le flou*

S'il contribue à la gestion des risques, le flou que le réseau peut susciter dans l'organisation induit différents problèmes.

- **Flou dans l'organisation interne**¹ : par exemple entre des spécialistes du contrôle du risque et des opérateurs, la division des rôles est parfois peu claire. Les savoir-faire communs mis en jeu sont très 'pointus' et les premiers peuvent être tentés de passer du "*risk-control*" au "*risk-management*", du contrôle des risques au conseil sur les manières de le gérer.

¹ il peut aussi apparaître un flou entre les différentes fonctions par exemple avec le back-office "*En 73, j'étais n° 3 dans une équipe de 7 ou 8, je signais des téléx et j'envoyais des ordres de paiement moi-même pendant la semaine de Pâques*". Ou selon la réflexion d'un contrôleur de la SFA : "*Quand je vais faire un contrôle dans une banque et que le trader va au back-office et ouvre le tiroir qu'il faut, je me pose des questions. Il y puise souvent ?*"

- **Flou dans les relations avec les autres firmes**, en particulier les courtiers. Les opérateurs manipulent des sommes importantes. En choisissant par exemple de privilégier un courtier par rapport à un autre, ils décident de l'attribution de commissions de courtage considérables. De par le passé, ces pratiques étaient relativement communes : *"Le flou dans la rémunération a parfois été un choix des patrons face à l'immobilisme des grilles de salaire. Avant la politique était : "Ne vous occupez pas de mon bonus, je m'en charge moi-même" "*.
- **Flou dans les responsabilités**, le partage du travail dans pouvant laisser des lacunes dans l'attribution du suivi des positions. Dans de nombreux établissements, la mise en vigueur des limites de position ne remonte qu'au début des années 90.

En général, ces salles où dominaient les relations directes de personne à personne, en l'absence de règles et de procédures, ne maîtrisaient leurs risques qu'à travers les connaissances de certains individus. Elles ne possédaient pas de système de consolidation et étaient dans l'incapacité de connaître leur position globale.

En revanche, la conjecture selon laquelle aucune composante de l'organisation n'est indispensable est vérifiée : on constate que malgré la rotation des opérateurs, les liens entre personnes se maintiennent ou de nouveaux liens se créent si rapidement que la disparition d'une personne n'affecte pas le fonctionnement d'un desk.

5. Retour sur nos conjectures

| | |
|--|---|
| Règles de gestion des risques | Contrôle 'par les pairs', par la réputation. |
| Coordination de la gestion des risques et conséquence des sinistres. | Les sinistres sont évités par la souplesse de l'organisation et la qualité des relations. La flexibilité de la coordination permet de mettre en œuvre rapidement les compétences et ressources appropriées. Un sinistre reste localisé : l'organisation se reconstitue d'elle-même grâce à la redondance des liens. |
| Adaptation aux risques nouveaux | Adaptations locales rapides et aisées, de nouvelles ressources peuvent également être intégrées. L'ouverture de l'organisation permet des changements rapides. |
| Processus de gestion des risques | Éviter les processus formalisés rigidifiants, flexibilité. Traitement du risque 'instantané', immédiat. Contrôle par les pairs, pas de contrôle au sens strict. |
| Points faibles de la gestion des risques | Laxisme : les risques ne sont pas vraiment 'contrôlés'. Dilution des responsabilités. Difficulté à traiter les risques 'à long terme' et à les consolider. |

En quoi les caractéristiques que nous avons observées correspondent-elles aux hypothèses établies par notre modèle d'analyse ? Nous avons mis en évidence que les salles des marchés peuvent être perçues comme des 'points nodaux' de circulation d'informations. Dans ce mode de gestion du risque, une grande quantité d'information circule sans suivre de plan préétabli, ce qui permet une forte réactivité. De ce fait, les frontières formelles s'effacent : frontières légales entre firmes, géographiques entre places financières, frontières entre travail et vie personnelle. Les relations nouées entre les individus se caractérisent par leur richesse. L'organisation s'adapte en permanence, réorientant ses moyens en fonction des besoins et des opportunités nouvelles.

Par contre, si le réseau constitue un mode de gestion du risque, il ne permet pas de le contrôler, par exemple au sens de la définition de 'risques maximum acceptables'. La pression collective qui s'exerce entre traders relève plus de leur capacité à tenir leur parole, qu'à leur honnêteté vis-à-vis de leur employeur "*il ne faut surtout pas confondre le respect de l'éthique des relations entre cambistes, notamment le respect de la parole donnée et la probité vis-à-vis de l'employeur et des clients*".

Si contrôle il y a, il n'existe pas au sens formel. Il s'agit d'un contrôle par les pairs et la réputation. Le réseau ne permet pas non plus la consolidation des risques, par exemple

celle des risques de crédit pris par les différents desks. Au-delà de la capacité de réactivité instantanée, les risques ne sont pas gérés¹.

2.4. **H1.3 La gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers l'idéaltype du marché.**

Si les documents traitant de la gestion des risques en salle des marchés ignorent systématiquement les processus relevant du réseau, ils font inévitablement mention du marché. Cependant cette référence est en creux : ainsi le pouvoir des opérateurs, qui sont réputés agir seuls sur la base de leur intuition est reconnu au pire comme une contrainte, au mieux comme une nécessité, mais rarement comme un moyen. Dans les salles, par contre, tout le monde commente le montant du bonus reçu par l'un ou l'autre, ou les profits tirés du 'coup' qu'il a réussi.

1. Des unités autosuffisantes

Avant l'apparition des salles des marchés, il existait dans les banques une série de services administratifs spécialisés dans les transactions sur certains marchés financiers : devises, trésorerie, obligations et actions. Cette spécialisation s'est maintenue dans les premières salles des marchés.

Par contre, au fur et à mesure de l'apparition de nouveaux produits et de l'affaiblissement des barrières entre marchés financiers, il est devenu indispensable aux opérateurs d'acheter des produits qu'ils ne traitaient pas directement eux-mêmes. Par exemple, le trader sur options² prend des positions en suivant uniquement la volatilité des cours. Il lui est donc nécessaire de se couvrir contre le risque de variation du cours spot. Pour ce faire, il se place en 'delta neutre' en achetant et en revendant des dollars au comptant ('spot') selon les niveaux des prix et en suivant certaines formules mathématiques.

¹ Du point de vue des conséquences des sinistres, nous avons fait l'hypothèse de la capacité de l'organisation en réseau à fonctionner en se reconstituant. Cette propriété perd de son intérêt avec les montants accrus mis en jeu dans les transactions financières.

² à date donnée, le prix d'une option de change sur dollar est essentiellement fonction de deux données de marché :

- Le cours du dollar 'spot' (comptant)
- La volatilité de ce cours

De ce fait, au lieu de ne traiter que des options :

| Desk | Devises spot | Options |
|--------------------|---------------------|----------------|
| Desk option | | ✓ |

Il doit également faire des transactions sur devises

| Desk | Devises spot | Options |
|--------------------|---------------------|----------------|
| Desk option | ✓ | ✓ |

Il en est de même pour tous les opérateurs. De ce fait la répartition desks / produits ne ressemble plus à une diagonale :

| Desks / produits | Swaps | Obligations | Futures | Options |
|---------------------------------|--------------|--------------------|----------------|----------------|
| Desk swaps | ✓ | | | |
| Desk trading obligations | | ✓ | | |
| Desk futures | | | ✓ | |
| Desks options | | | | ✓ |

Mais à une série de recouvrements¹

| Desks / produits | Swaps | Obligations | Futures | Options |
|---------------------------------|--------------|--------------------|----------------|----------------|
| Desk swaps | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Desk trading obligations | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Desk futures | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Desks options | ✓ | | ✓ | ✓ |

Auparavant, seuls les arbitragistes avaient vocation à traiter une si large gamme d'instruments financiers.

Cependant il y a toujours un monopole des cotations vis-à-vis de l'extérieur : seul le desk 'swap' est habilité à donner un prix¹ pour ce produit. De la sorte, les desks d'une salle ne

¹ Cette polyvalence des desks, en sus de compliquer grandement le calcul des résultats, modifie la nature des liens *front-office* / back-office. Ce lien était univoque lorsqu'à chaque secteur du back-office correspondait un desk. À présent que les desks sont multiproduits, ce lien n'existe plus.

Les **tableaux** que nous proposons n'ont qu'une valeur d'illustration de cette idée, il ne prétendent pas représenter la pratique.

rentrent pas en concurrence pour la vente d'un produit vis-à-vis d'un client : chaque produit renvoie à un seul "teneur de marché".

2. *L'intégration par le marché*

De ce fait "*Les opérateurs sont des salles des marchés à eux tous seuls*", ils utilisent toutes sortes de produits pour se couvrir, refinancer leurs positions ou réaliser des arbitrages. En conséquence, les desks d'une même salle des marchés réalisent en permanence des transactions les uns avec les autres, à des cours proches à ceux des marchés financiers².

En ce sens, l'intégration des différentes unités du *front-office* est réalisée par l'idéaltype du marché. Plusieurs effets en résultent.

- La coordination globale de la salle ne pose plus problème, dans la mesure où intervient un processus analogue à la célèbre 'main invisible'.
- Des antagonismes se développent au sein de la salle

Le marché permet de coordonner les actions et de concilier les buts antagoniques d'opérateurs très différents les uns des autres. Différents dans leurs besoins, mais également de par leur personnalité : il n'y a que peu de points communs entre un cambiste 'spot' autodidacte travaillant sur les marchés de devises très 'instinctifs' et rapides, un ingénieur trader sur options utilisant des mathématiques sophistiquées et un opérateur sur matières premières s'intéressant aux évolutions géoéconomiques ou aux effets de la météorologie sur les récoltes. Du point de vue de la mobilité professionnelle, les passages d'un marché de produits financiers à l'autre sont fort rares. D'ailleurs les antagonismes entre professionnels de marchés différents existent toujours³, même s'ils s'apaisent nettement avec le rajeunissement des opérateurs.

¹ dans le cas contraire, il serait envisageable de demander deux fourchettes pour le même produit à une salle et de "l'arbitrer" en lui achetant et lui revendant simultanément ce produit.

² un teneur de marché cote en général le même cours moyen aux différents interlocuteurs qui l'appellent à un moment donné. Pour avantager les demandes venant de la salle ou des filiales, il rétrécit sa fourchette. Ainsi il cotera au même moment 90/98 'small' à une petite entreprise, 91/97 à l'interbancaire et 93/95 au collègue d'en face. Le cours moyen est toujours de 94, mais le '*spread*' est resserré.

³ *a contrario*, il faut signaler la fusion de deux associations professionnelles françaises : le Forex club (cambistes) et l'ATB (trésoriers) en 92-93. Celle-ci ne s'est pas réalisée sans heurts. On observe toutefois une perméabilité accrue des professions qui va de pair avec les liens entre produits et marchés financiers.

Ces professions ont donc peu de choses en commun : horaires distincts, préoccupations dissemblables, formations différentes.. Leur cohabitation dans la salle ne va pas sans heurts. D'autant plus que **leurs intérêts sont 'organiquement' contraires** : le vendeur cherchant à vendre le plus cher possible et l'acheteur à se fournir au meilleur compte. Les salles sont ainsi des lieux de litige permanent. Lorsque les prix proposés par leur confrère leurs paraissent excessifs, les opérateurs de marché sont parfois autorisés à traiter des produits avec l'extérieur de la salle, mais les commerciaux qui se disputent la clientèle des entreprises sont en conflit permanent avec les opérateurs de la salle. Ils sont en effet contraints¹ de s'adresser à eux. De ce fait, lorsque l'opérateur leur donne un 'mauvais' prix, ils perdent un client ... et leur commission. En effet l'opérateur de marché ne cherche pas à réaliser des transactions, comme le *sales* qui est payé à la commission, mais uniquement des profits.

Les relations entre personnes sont donc souvent **des rapports de force** qui varient selon les produits et les situations. Par exemple, les relations entre vendeurs et opérateurs de marché ne sont pas toujours à l'avantage de ces derniers². Enfin, remarquons que les conflits qui naissent entre métiers distincts ne sont pas forcément les plus féroces. À l'intérieur d'un même métier, la compétition peut être dure. Entre vendeurs, les "*combats de chien*" qui régissent le partage de la clientèle sont particulièrement impitoyables.

Ces rivalités et dissensions ne sont pas considérées comme choquantes par les responsables de salles. Même s'il "*ne faut pas les créer sciemment*", ces conflits "*ne sont pas forcément malsains*". Dans la mesure où ils poussent à se surpasser, il est souhaitable de les laisser subsister. De toutes façons "*Il n'y a la paix que dans les cimetières*". De même, au niveau international, il est fréquent que des salles des marchés filiales d'une même banque, n'entretiennent pas de relations particulières, ni ne soient "coordonnées"³ et se trouvent de ce fait placées en concurrence.

¹ les *sales* n'ont pas les outils permettant de traiter directement sur les marchés interbancaires.

² Dans les sociétés de bourse, se sont les 'commis de bourse', chargés des relations avec les clients qui apportent les profits. L'opérateur de marché ou 'CAC-man' est souvent un simple exécutant.

³ le problème des 'lignes produits' et de la coordination des différents salles des marchés d'un établissement à travers le monde sera abordé dans H3.

3. *Les desks en tant que centres de profit*

On le voit, avec leur autonomie croissante, chaque opérateur et chaque desk est de plus en plus responsable de ses profits et pertes : *"On budgétise tout comme une petite entreprise, y compris le prix des télécommunications, du capital immobilisé"* à cela il faut ajouter une quote-part des frais généraux, les prestations informatiques, le traitement des opérations par le back-office... Les traders acquièrent donc une autonomie croissante - sous réserve de gagner de l'argent - . Cette responsabilité étendue va de pair avec un pouvoir de décision accru. Les opérateurs d'une salle ont souvent beaucoup plus de poids lors le choix de progiciels que les informaticiens eux-mêmes. Il en est de même pour les matériels et les *feeds*¹.

4. *Les primes et bonus*

L'un des postes majeurs du budget d'un desk est la masse salariale. Dans la mesure où il est possible de calculer précisément le profit réalisé par chacun d'eux, **les opérateurs sont directement intéressés aux profits qu'ils réalisent**². Ces primes ou bonus peuvent par exemple se monter à 5-10% du profit réalisé au delà d'une somme négociée chaque année. Selon les établissements, ils peuvent être plafonnés à 25%, 50%, 100% du salaire annuel, voire non limités. Cette pratique est désormais générale *"Une grande banque américaine a décidé de cesser de payer ses traders au bonus et de ne donner que du fixe. Ils sont tous partis"*. Cette partie variable du salaire en devient telle que, dans les bonnes années, la masse salariale portée au compte de résultat des établissements financiers³ prend une part très importante. Le versement de bonus se généralise d'ailleurs à d'autres corps de métiers, par exemple les analystes. Ce mouvement est particulièrement prononcé sur les places anglo-saxonnes.

Les primes ne sont pas forcément individuelles. Dans une équipe soudée, il est parfois difficile de distinguer la contribution de chacun. *"Notre prime est calculée sur le desk et ensuite répartie en pourcentage du salaire sur tout le monde. On estime que l'effort est*

¹ données de marché et informations en temps réel vendues aux salles par Reuter, Telerate, Knight Ridder...

² on reconnaît ici l'un des pôles du "triple équilibre du système de rémunération dans l'entreprise" proposé par MARTORY B. 90, "Contrôle de gestion sociale", Vuibert Gestion, p. 18

³ cf. Le Monde

commun. Si on dépasse les objectifs, le pourcentage du salaire en prime correspond au pourcentage du budget dépassé". "Dans certains cas l'individualisation des bonus est proscrite, il faut que les gens se sentent solidaires les uns des autres, le résultat n'est donc pas apprécié par opérateur mais par type d'activité, sur la base d'une équipe". Chez les commerciaux, les primes sont proportionnelles aux commissions réalisées. Elles constituent souvent une partie très importante du salaire, l'image extrême étant "le commercial payé au SMIC avec tout le reste en variable".

Par contre, l'importance de la '**lisibilité**' des primes dans l'incitation à la performance est souvent réaffirmée : "Plus l'opérateur peut mesurer son bonus, plus il est motivé. Il ne faut pas changer de système trop souvent, cela nuit à la lisibilité"

5. *Un turnover extrêmement important*

Dans les salles des marchés, la **rotation du personnel** est extrêmement importante. En particulier sur les secteurs les plus recherchés, les taux de rotation annuels dépassent parfois les 100%. Leur mesure est difficile : la vitesse de rotation est telle qu'une source de données (comme un annuaire téléphonique) n'est pas révisée assez rapidement pour prendre en compte tous les mouvements ! Toujours est-il que notre période d'observation participante montre qu'il est indispensable de se tenir en permanence informé et qu'il faut éviter de travailler avec un seul trader à la fois, son départ pouvant compromettre le développement d'applications qui ne trouvent pas leur client une fois achevées.

Quels sont les causes de cette rotation ? La recherche de meilleurs salaires n'est pas le seul facteur qui rentre en ligne de compte. En fait, le métier de trader se pratique souvent 'sur un siège éjectable', ceci d'autant plus que les primes sont importantes. La confrontation quotidienne aux marchés financiers et à l'évaluation par les profits réalisés, se concrétise par une **remise en question permanente**. L'évaluation d'un opérateur est particulièrement simple à réaliser : "Si quelqu'un de jeune ne réussit pas, il a une deuxième chance dans un autre produit ou un autre métier. Si quelqu'un de senior ne réussit pas, on le vire", "Quand un type perd du pognon : je lui dis "attention ça baisse, est-ce que tu es sûr d'avoir raison". Si il dit oui, il a intérêt à avoir raison".

6. *Apparition de risques internes*

Dans ce contexte, comment les risques sont-ils gérés ? Contrairement à la stratégie de macro-couverture de l'appareil, on est en présence d'une stratégie mettant en œuvre une série de **micro-couvertures**, chaque unité, trader ou desk gérant individuellement ses propres risques.

De plus, dans la mesure où les desks traitent les uns avec les autres, apparaissent **des profits et des pertes en interne**.

- Un desk ayant vendu un produit financier à un autre réalise un bénéfice lorsque ce cours baisse
- À l'inverse, l'autre desk réalise une perte.

Il y a donc **genèse de risques à l'intérieur de la salle des marchés**. En adoptant le point de vue du comptable de l'établissement, on pourrait soutenir que ces profits et pertes n'existent pas puisqu'ils se compensent exactement et ne donnent pas lieu à des opérations avec l'extérieur.

7. *Limites de l'idéaltype du marché*

Nos entretiens ont montré, outre l'enthousiasme des jeunes opérateurs pour la possibilité d'avoir des revenus très importants rapidement, une certaine tension. Le marché est ressenti assez directement comme illégitime. Ce sentiment de précarité "*On vit dans un monde en valeur de marché¹ pour les hommes*" s'est exprimé à de nombreuses reprises et est souvent une source de stress.

En France surtout, de nombreuses caractéristiques de l'organisation - marché sont contestées :

- **Le turnover est excessif** : "*En principe la finalité de la rotation à l'anglo-saxonne est de garder les bons, pas de faire tourner tout le monde. À Londres, j'ai vu des endroits à fort turnover qui marchent. Mais chez X, la rotation continue avait plutôt déstabilisé les équipes*".

¹ une allusion au "mark-to-market" (cf. lexique). Les métaphores financières abondent dans le vocabulaire des opérateurs ("*il faut changer d'emploi quand on est 'demandé' pas quand on est 'offert'*").

- Une certaine **désorientation** quant au rattachement identitaire¹. "*Travaille t-on pour soi, pour la maison, pour la ligne produit ?*". Les primes sont souvent perçues comme porteuses d'effets pervers au sens de la cohésion du collectif de travail "*Les gens payés au chiffre se défoncent, sont agressifs, mais ne communiquent pas avec leurs collègues*".
- Les relations avec l'employeur sont ressenties comme relevant de **l'exploitation mutuelle** "*La banque fait du 'presse-citron' avec les opérateurs*", "*un opérateur c'est comme sportif de haut niveau, il peut obtenir des résultats fantastiques, mais il s'use vite*"². Dans cette situation, les opérateurs sont également incités à tirer le maximum de leur employeur dans le court terme.

D'autre part, on observe que l'idéaltype du marché dans son pouvoir heuristique, rencontre des limites et des contradictions, on constate ainsi :

- Un **évitement**, paradoxal, du système de bonus par les traders qui peuvent se le permettre. "*Les bons opérateurs, à Londres, négocient à l'embauche leur bonus sur deux ans*".
- Le management insiste souvent sur la prise en compte des conditions de l'année écoulée dans le calcul du bonus "*j'attribue les bonus de façon discrétionnaire : d'abord ceux qui ont eu "mal au ventre" à tenir des positions*". Par ailleurs, l'attribution de primes **strictement proportionnelles au profit** est contestée "*On n'est pas bornés, c'est pas complètement mathématique*", voire "*Il faudrait plutôt leur donner des bonus quand ils ne gagnent pas d'argent, dans les moments difficiles*"³. Elle est de surcroît source de discussions sans fin "*Je passe un tiers de mon temps à leur expliquer comment on calcule les bonus, un autre comment on calcule les frais généraux et le dernier à retenir ceux qui ont compris qu'ils n'auraient pas de bonus*".

Enfin, du point de vue de la survenance de sinistres, on peut attribuer aux 'excès de marché' nombre de problèmes et faillites récentes. Le système de rémunération par des primes proportionnelles au profit, en particulier, peut être mis en cause.

¹ que nous pouvons rattacher à notre problématisation en termes de frontières, celles du marché étant pratiquement inexistantes.

² une référence au problème du 'burnout' des opérateurs abordé ci-avant dans notre chapitre exploratoire.

³ il s'agissait là d'une remarque mi-sérieuse, d'un responsable de "l'ancienne génération".

- Dans la mesure où l'opérateur est intéressé uniquement aux profits réalisés dans le court terme, il est incité à prendre des risques excessifs.
- Face à une rémunération proportionnelle à un indicateur, on peut être tenté de manipuler cet indicateur pour transformer des "profits fantômes" en primes bien réelles¹.
- Enfin, la rémunération par les bonus permet le partage des profits, mais pas celui des pertes²

Nous reviendrons sur ce point en H2.1.

8. *Retour sur nos conjectures*

Nous avons extrait de ces hypothèses les éléments relevant de l'interaction appareil - marché. Elles seront en effet discutées avec l'hypothèse suivante, H2.1.

| | |
|--|---|
| Règles de gestion des risques | Le système repose sur l'intéressement aux résultats. |
| Coordination de la gestion des risques et conséquence des sinistres. | Les sinistres sont évités par l'attribution de responsabilités et de moyens d'action. 'Chacun pour soi', chaque unité, individu ou groupe est responsable de la surveillance des risques qu'il prend. Le cloisonnement et l'indépendance des composantes font qu'en cas de sinistre, seul le secteur affecté disparaît. |
| Processus de gestion des risques | Sensibilisation aux résultats par des incitations, définition des marges de manœuvre (ex-ante), puis contrôle des résultats (ex-post). Contrôle par les résultats. Mise en avant de la responsabilité. |
| Points faibles de la gestion des risques | 'Dictature du court terme' qui induit un sentiment de précarité. L'intéressement aux résultats permet de partager les profits, mais pas des pertes. Dépendance très forte aux systèmes de contrôle. Par exemple, les risques non formalisés sont ignorés. 'Création de risques' à l'intérieur de l'organisation. Antagonismes internes. |

Nos investigations ont confirmé sur de nombreux points l'hypothèse d'une gestion du risque à travers le marché et en particulier la responsabilisation directe des opérateurs. Du

¹ Par exemple, un opérateur qui inventerait 350 millions de dollars de profits cf. TURLIN J-L "Les mystères de Wall Street", *Le Figaro* 6/5/94 ou bien sûr le cas beaucoup plus célèbre de Nick Leeson, qui accumulait les pertes sur un 'compte erreur' de la Barings pour encaisser ses bonus.

² On peut justifier l'attitude du trader qui cache ses pertes par une conduite rationnelle fondée sur l'asymétrie de sa fonction d'utilité - il n'y a aucune différence pour lui entre faire perdre à son employeur 10 millions et 4 milliards -.

point de vue des produits financiers mis en œuvre pour se couvrir contre le risque, les desks de la salle réalisent des transactions les uns avec les autres. Ce mode d'organisation 'fait système' avec l'intéressement des opérateurs aux résultats, il est par contre à la source de conflits et d'un stress permanent. Enfin, les différents 'effets pervers' prévus sont bien observés, on assiste en particulier à l'apparition, du fait de cette segmentation de la salle des marchés en entités indépendantes, à l'apparition de risques internes à l'organisation.

Deux éléments sont sujets à caution

- Le postulat selon lequel "Le cloisonnement et l'indépendance des composantes font qu'en cas de sinistre, seul le secteur affecté disparaît" semble pertinent du point de vue de la logique mise en œuvre, mais il rencontre des limites dans la mesure où les enjeux en termes de pertes sont si importants qu'ils peuvent affecter tout l'établissement. Il est donc indispensable de faire intervenir des modes de contrôle relevant d'autres idéaltypes, en particulier de celui de l'appareil pour prendre en compte de telles éventualités¹.
- Demeure une réserve qu'il nous faut faire par rapport à la validation de notre idéaltype, bien qu'elle ne concerne pas directement la gestion des risques. La construction de l'idéaltype montre en effet que la **transparence** en est l'une de ses caractéristiques. Dans le cas des bonus, s'il est vrai que les traders sont peu discrets sur leurs primes (l'exemple-type est celui de l'opérateur, qui après le versement de sa prime gare sa nouvelle voiture de sport sur le trottoir, devant l'entrée de la banque), nous avons souvent eu beaucoup de problèmes à aborder ce sujet. Le montant des primes, ou même leur mode de calcul est souvent confidentiel².

On constate donc que le modèle du marché se retrouve largement repris dans les salles, où les traders se préoccupent avant tout de leur propre profit et entrent en relation les uns avec les autres sous le mode de l'échange marchand. Nous ne voyons pas d'autres exemples de situations où la pertinence de cet idéaltype est aussi prégnante. Cette évolution vise à **augmenter les performances de l'organisation** en substituant à un

¹ qui s'apparentent alors à une sorte de 'risque systémique interne', si l'on peut se permettre une telle extension du concept.

² certaines sociétés de bourse anglo-saxonnes ont une méthode appelée "le confessionnal" qui consiste à prendre chacun à part une fois l'an et à lui décerner une prime calculée de manière discrétionnaire. Le fixe, quant à lui est élevé.

mécanisme de coordination centralisé, un système de relations plus flexible, l'utilité¹ que retirent chacun des partenaires de leur relation mutuelle devant être quantifiée.

3. Conclusion

Nous venons de nous attacher à montrer la pertinence de nos idéaltypes vis-à-vis du processus de gestion du risque dans les salles des marchés, en même temps que leurs lacunes. Ce processus nous a en même temps permis de mieux comprendre les fondements du fonctionnement des *front-offices*.

Nous ne pouvons toutefois conclure ce chapitre sans revenir sur le problème des **contradictions** que nous observerons entre idéaltypes : comment peut-on par exemple constater simultanément en salle des marchés une importante entraide entre opérateurs (entrant dans l'idéaltype de l'organisation en réseau) et une concurrence exacerbée (correspondant à celui du marché) ? Une telle contradiction, toute paradoxale qu'elle apparaît n'en correspond pas moins à ce que nous avons observé. L'examen de ces contradictions fera l'objet de la discussion de nos hypothèses sur les interactions entre idéaltypes (H2 et H3). Nous pouvons d'ores et déjà anticiper sur la conclusion de ce chapitre à venir en insistant sur la variété considérable des situations que l'on observe dans la salle. Cette variété interdit de proposer des solutions universelles aux multiples sollicitations auxquelles sont soumises les salles des marchés.

¹ dans l'acception économique du terme.

Chapitre 9 : La gestion des risques comme produit de l'interaction entre marché, appareil et réseau

Au cours du chapitre précédent, nous avons exposé la pertinence des idéaltypes dans la compréhension des dispositifs de gestion des risques en salle des marchés. Leur mise en œuvre présente cependant de nombreuses lacunes : incapacité à faire face aux situations complexes pour l'appareil, flou du réseau, échecs du contrôle pour le marché.

*En dépit de ces handicaps, les salles des marchés restent un lieu où se prennent quotidiennement de très nombreuses décisions portant sur des flux se montant à des milliards de francs et ce, en commettant peu d'erreurs. Nous soutenons que cette 'propriété émergente' des salles a pour origine, non les formes du réseau, du marché et de l'appareil telles qu'elles sont mise en œuvre individuellement, mais leur **interaction mutuelle**.*

*À l'occasion de nos premières hypothèses, la logique déductive présidant à la construction de nos idéaltypes nous a permis de formuler des conjectures précises sur leur caractéristiques. **La discussion de notre deuxième série d'hypothèses** est plus ouverte dans la mesure où il est difficile d'anticiper la nature exacte des interactions entre les modes d'organisation que nous venons distinguer. Notre démarche est donc plus exploratoire : nous nous servons des idéaltypes comme **grille interprétative** des phénomènes observés.*

*L'analyse des données relevant de notre **troisième hypothèse** se fait essentiellement à partir de deux problèmes d'organisation auxquels tous les grands intervenants financiers sont confrontés :*

- Celui de la maîtrise du risque déontologique par les "**murs de Chine**", qui vise à prévenir les conflits d'intérêts au sein de la salle. C'est par exemple le cas lorsqu'un trader connaît l'existence d'ordres d'achat des clients tout en étant en mesure de prendre des positions sur le marché afin d'en tirer profit pour lui-même.*
- Celui de **l'organisation en "lignes produits"**, qui permet le passage à une organisation globale coordonnant les salles des marchés des établissements possédant des filiales réparties dans différents fuseaux horaires.*

*Enfin, notre **quatrième hypothèse** est l'occasion de mettre en avant les particularités des salles des marchés : le **mouvement de réorganisation continue** dont elles sont le théâtre et leur **spécificité** par rapport aux autres organisations.*

1. Introduction

2. H2 : Interaction des idéaltypes deux à deux

2.1. H2.1 la dialogique appareil - marché permet d'éclairer certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés.

1. Micro ou macro couverture ?
2. Les transactions internes facteur de confusion ?
3. Une structure bicéphale ?
4. Formalisation des positions dominantes par l'appareil
5. Le principe de responsabilité
6. Régulation de la concurrence interne
7. Imposition et suivi des limites de risque
8. Conclusion

2.2. H2.2 l'interaction réseau - marché permet d'interpréter certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés.

1. Les relations entre traders et courtiers
2. Un 'double lien' social
3. Conclusion

2.3. H2.3 l'interaction appareil - réseau permet d'interpréter certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés.

1. Comment échapper au contrôle ?
2. La pléthore de logiciels
3. L'intégration de la diversité
4. La propagation des innovations
5. Des règles informelles peuvent s'ajouter aux règles formelles dans le contrôle des risques
6. Conclusion

3. H3 : Dialogique des trois idéaltypes

3.1. Risque déontologique et murs de Chine

1. Murs de Chine : le risque déontologique
2. En quoi consistent les murs de Chine ?
3. Les problèmes associés aux murs de Chine
4. Quelle solution ?

3.2. Les lignes produits ou comment coordonner un organisation 'globale'

1. Coordination des salles par l'appareil
2. Coordination des salles par le réseau
3. Coordination des salles par le marché
4. Une solution : la ligne produit
5. Les obstacles rencontrés par les lignes produits
6. Une organisation plurielle

3.3. Conclusion

4. H4 : les salles des marchés en tant qu'organisations plurielles et spécifiques

4.1. Les salles des marchés sont des organisations plurielles

4.2. L'organisation des salles des marchés est en évolution continue.

4.3. Les salles des marchés constituent une forme d'organisation spécifique.

1. Les banques de trésorerie : une manière de protéger la spécificité des premières salles des marchés.

2. Le 'fossé' entre la salle des marchés et le reste de la banque subsiste de nos jours

3. Quel avenir après le trading ?

5. Conclusion

1. Introduction

Comme le précise l'énoncé de nos hypothèses sur l'interaction des idéaltypes deux à deux, si notre modèle d'analyse permet de bien définir nos idéaltypes, il est moins pertinent pour formuler des conjectures quant à leur interaction. Il nous faut donc accepter de travailler sur l'hypothèse de la présence d'interactions sans avoir entièrement posé a priori leur caractéristiques. À ce titre, notre problématique permet de reconnaître et d'expliquer les 'situations de gestion', mais pas de les prévoir totalement. Conformément au principe dialogique, nous pouvons toutefois supposer que ces interactions seront complexes et qu'elles se manifesteront simultanément par des relations de **concurrence**, de **contradiction** et de **complémentarité**.

Discussion de H2 : comme dans l'examen des hypothèses précédentes, nous argumenterons cette interaction à partir de séries de questions apparaissant représentatives du problème. Conformément à notre volonté d'approcher l'organisation de façon synthétique, nous faisons le choix de réfléchir à travers une succession de "touches pointillistes" tendant à évoquer une image d'ensemble plutôt que de nous concentrer sur un seul point. Au contraire la **discussion de H3**, se fera à partir deux thèmes que nous tenterons d'étudier à la lumière de notre problématique.

En dernier lieu, lors de la **discussion de H4**, nous reviendrons sur les particularités des salles en trois temps. D'abord en opérant un bilan de ce que notre problématique nous a permis d'établir. L'ensemble de la démonstration selon laquelle les salles des marchés relèvent à la fois du marché, de l'appareil et du réseau sera ainsi retracé. Nous discuterons également d'une particularité des salles : le mouvement de changement permanent dont elles sont le théâtre, pour revenir sur leur spécificité et ses conséquences.

2. H2 : Interaction des idéaltypes deux à deux

2.1. H2.1 la dialogique appareil - marché permet d'éclairer certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés.

Deux hypothèses apparaissent dès la définition de l'idéaltype du marché, qui permettent d'anticiper une relation "organique" entre appareil et marché. Il semble en effet que ce dernier ne puisse fonctionner qu'à l'intérieur d'un cadre permettant de fixer des 'règles du jeu', ainsi que de garantir leur respect. Nous étudierons ici ces conjectures :

| | |
|---------------------------------|--|
| Règles de gestion des risques | Le système de délégation et de contrôle est fixé extérieurement au marché. Il permet de formaliser les objectifs et les limites au sein desquelles les responsables agissent à discrétion. |
| Adaptation aux risques nouveaux | Les risques nouveaux ne peuvent être pris en compte que s'ils sont formalisés par une instance extérieure au marché. |

1. *Micro ou macro couverture ?*

Du point de vue des antagonismes entre marché et appareil, on peut tout d'abord citer les approches concurrentes de la couverture des risques qu'ils proposent. Dans l'idéaltype du marché, chacun est responsable de la couverture de ses risques et il en supporte individuellement le coût. Il en est tout autrement de l'appareil qui, grâce à la consolidation des positions et des risques, propose de couvrir globalement ceux-ci. Du point de vue des profits et pertes globales de la salle des marchés, la gestion des risques par micro-couverture que met en œuvre le marché est profondément contre-productive. En effet, des positions qui, si elles étaient consolidées se compenseraient - et dont la couverture serait gratuite - sont gérées séparément.

Peut-on concevoir un usage conjoint des deux systèmes ? Il faut pour cela laisser à la fois les opérateurs gérer leurs risques, en laissant éventuellement des positions ouvertes, tout en imposant à la hiérarchie de les couvrir globalement. Quelles sont les conséquences d'un tel dispositif ?

- Lorsqu'un trader prend une position et qu'elle se révèle perdante, il est sanctionné dans la mesure où il réalise moins de profit (voire des pertes). Mais,

du fait que son supérieur hiérarchique a couvert sa position, l'établissement ne perd rien¹.

- Lorsqu'un trader prend une position et qu'elle se révèle gagnante. Il fait un profit du fait de la justesse de son anticipation et dégage un profit. Mais ce profit est compensé par la perte de l'établissement².

L'utilisation simultanée de la macro et de la micro-couverture apparaît donc absurde. Il faut donc **choisir entre deux idéaltypes concurrents**. Nous avons étudié le cas d'un projet de mise en place d'une macro couverture dont l'évaluation prévisionnelle démontrait une rentabilité très importante, mais qui n'a jamais abouti. L'incompatibilité entre la forme d'organisation dominante parmi les traders de cette salle, le marché et la logique de couverture proposée est sans doute l'une des causes de l'échec du projet.

2. *Les transactions internes facteur de confusion ?*

Le fonctionnement par le marché impose **de très nombreuses transactions internes**. Dans la mesure où elles n'impliquent ni de transactions avec l'extérieur de la firme, ni d'écriture au bilan, celles-ci ne sont pas suivies par la comptabilité, mais par le back ou le middle-office. *"Vu les activités inter-desks cela devient encore plus compliqué. Des profits et pertes qui apparaissent sont dus à des opérations internes. C'est un problème pour la comptabilité qui ne produit dans les états réglementaires que les opérations vis-à-vis de l'extérieur de l'établissement. C'est donc le middle-office qui s'occupe de suivre ces risques internes"*³.

La notion de transaction interne **n'est pas totalement antagonique à l'appareil**, mais elle pose problème puisque se multiplient les frontières internes. Les transactions internes en viennent à induire une grande part des coûts de fonctionnement de l'organisation. À l'inverse les opérateurs préfèrent parfois traiter à l'extérieur plutôt qu'avec leurs collègues. *"Nous obligeons nos desks à faire les deals entre eux quand cela est possible, puisque ça nous coûte moins cher, mais si le prix interne est moins bien que le marché, on ne peut*

¹ au prix de la couverture elle-même près

² dans le cas d'une couverture par prise du risque inverse.

³ rappelons que les citations entre guillemets sans renvoi correspondent à des informations collectées en entretien ou en observation participante. Leur origine n'est pas précisée afin de sauvegarder la confidentialité des témoignages.

pas toujours" ou "Nous avons un courtier dans la salle, mais il arrive de temps en temps qu'ils (nos traders) traitent avec les autres qui nous font payer des commissions".

3. Une structure bicéphale ?

Un autre signe de l'incompatibilité entre les idéaltypes du marché et de l'appareil se manifeste dans la **difficulté qu'ont les opérateurs à mener de pair** leur activité sur les marchés financiers et leur coordination avec les autres services de l'établissement comme le back-office ou l'informatique. *"Un bon opérateur est un type hyper-nerveux, hyper-stressé, jamais disponible pour autre chose que ses produits. Il aime que les problèmes se règlent tout de suite".* De nombreux responsables de desk, qui doivent conjuguer ces deux tâches citent le passage d'un type de préoccupation à un autre comme leur difficulté principale *"il se fait par fractions très courtes entre les clients, le suivi des marchés, le fonctionnement interne, l'animation des cellules"*. Réciproquement, les employés des autres services de la banque se heurtent à un front de refus *"si on fait des réunions hors de leur immeuble, ils ne viennent pas"*.

On trouve confirmation de cette incompatibilité **au niveau du directeur de salle**, *"Il est difficile d'être à la fois responsable administratif et trader, les qualités demandées sont différentes et le marché ne laisse pas de repos. La plupart du temps, les salles sont dirigées par un tandem ou une alliance entre un trader et un administratif"*. Nos observations vont toutes dans ce sens, et lorsque l'on constate qu'un responsable de salle semble arriver à cumuler fonctions administratives et qualités de trader, ce que nous avons constaté à deux reprises, le cas est reconnu comme exceptionnel.

4. Formalisation des positions dominantes par l'appareil

Si les traders refusent souvent de s'intégrer dans les procédures de coordination imposées par leur établissement¹, mettant ainsi en évidence l'incompatibilité entre marché et appareil, il faut signaler les nombreuses occasions où ils se renforcent mutuellement. Citons la reconnaissance d'un savoir-faire, par exemple par l'attribution d'un pouvoir hiérarchique. *"Au départ les cambistes étaient les seuls dans la banque à être des hommes de marché : ils n'étaient ni des caissiers, ni des distributeurs. Ils savaient prendre des*

¹ on pourrait évidemment faire référence à "l'individualisme" souvent exacerbé des traders

positions et des risques. Ils savaient ce qu'était un échéancier, une position moyenne", cela a été reconnu par les directions et de ce fait "l'ouverture des marchés obligataires a permis à certains cambistes de prendre le pouvoir dans les salles".

5. Le principe de responsabilité

Les idéaltypes du marché et de l'appareil se rejoignent sur un autre principe de fonctionnement de l'organisation : celui de la définition de responsabilités. L'importance de ce que les anglo-saxons appellent "*accountability*" est pleinement reconnue.

- Du point de vue du marché, les opérateurs confirment **qu'une position** "*comme une jolie fille*", **ne se partage pas**. L'opérateur qui l'a prise en reste personnellement responsable. Le risque qu'il prend, et qu'il est le seul¹ à pouvoir assumer est le fondement de son métier². D'ailleurs, certains traders sont difficiles à suivre dans leurs décisions ; ils agissent souvent sur des impulsions, en inversant totalement leur position en quelques secondes. D'autres ont des comportements plus proches d'arbitragistes qui essaient de profiter des écarts entre les prix pour faire des profits en prenant peu de risques.
- Tous les **instruments de traitement de l'information** présents en salle des marchés - qui relèvent donc essentiellement de l'approche formelle de l'appareil - concourent dans cette formalisation des responsabilités. Tous les '*deals*' doivent être attribués à un opérateur. "*La norme, c'est la possibilité de caractériser un résultat pour un opérateur, donc il faut que le book ou l'activité soit bien isolé*"

6. Régulation de la concurrence interne

Par ailleurs, les opérateurs eux-mêmes réclament l'imposition d'une cohérence et la régulation d'une concurrence interne perçue comme trop sauvage : "*Une salle coordonnée c'est un seul budget, un seul système de bonus, des sales en commun de telle façon que l'on ne se pique pas des clients en se faisant de la concurrence entre nous. De même, si l'un de nos desks fait une crasse à un client qui donne beaucoup de 'business' au nôtre,*

¹ cette solidarité peut cependant exister pour une équipe entière.

² parmi les qualités d'un trader, on nous a cité comme la plus importante celle "*d'avoir des tripes*" pour s'engager chaque matin, sur des marchés financiers périlleux. Cet exercice impose une remise en question permanente.

nous en paierons le prix". On mesure bien à quel point l'image du "marché libre et spontané" est utopique.

7. Imposition et suivi des limites de risque

Le problème de l'organisation des *front-offices* se pose alors ainsi "*Comment contrôler les traders sans les brider ?*". C'est ce que qu'affirment les responsables des salles, qui ne cherchent aucunement à diriger les choix des opérateurs mais uniquement à instaurer un cadre leur permettant d'exprimer leur 'talent'. Ce cadre, c'est par excellence les limites de risques fixées aux opérateurs. "*À l'intérieur de nos limites, la hiérarchie se désintéresse complètement de ce que l'on fait*". À l'échelle des directions de marché des banques, qui coiffent toutes les activités financières, l'écho est le même "*On ne 'manage' pas les traders, on crée un environnement et des limites dans lesquelles les opérateurs font du PNB*". La répartition des limites se fait selon une logique hiérarchique. Le directeur de salle possède des limites qu'il attribue à ses subalternes et ainsi de suite. La gestion des limites détaillées est à l'appréciation du responsable local. "*j'ai des limites, les desks ont des limites, mais je ne donne pas de limites individuelles aux traders*".

Par contre, des mesures sont prises pour contrôler leur respect et leur dépassement est très fortement sanctionné "*Ne pas respecter les limites est une faute professionnelle. On a viré quelqu'un là-dessus*". Cette surveillance des traders n'est pas aisée, le nombre de scandales impliquant un défaut du contrôle le montre. Les outils informatiques permettent toutefois un contrôle de plus en plus serré, ils mémorisent par exemple le cours de marché du produit traité à l'instant précis où le '*deal*' est passé².

8. Conclusion

Nous avons observé maintes autres possibilités de synergie entre appareil et marché. Par exemple la réduction du 'turnover' par des assurances de carrière à long terme. "*Ici on est en train de grandir, alors je résous le problème des rémunérations parce qu'ils voient*

¹ Produit Net Bancaire

² un moyen de dépasser les limites attribuées consiste à 'oublier' d'horodater le ticket correspondant à l'opération qui fait franchir la limite. On passe alors une opération de sens contraire - qui permet de réintégrer les limites - avant d'horodater l'opération précédente. De la sorte, le franchissement de la limite n'apparaît pas au dépouillement. En mémorisant automatiquement le cours de marché de l'instant précis où l'opération est horodatée, on peut mettre en évidence ce type de fraude, puisque l'on détecte les '*deals*' hors marché'.

qu'il y a un avenir, qu'on est en croissance, je leur donne plus de responsabilités", "quand je ne pouvais pas augmenter les gars je leur donnais plus de responsabilités". La hiérarchie des opérateurs essaie ici de jouer entre la récompense immédiate qu'impose la logique du marché et les perspectives de carrière que l'on peut offrir dans un appareil.

Par ailleurs, le marché ne peut être considéré comme le seul modèle de gestion du personnel dans les salles. Y compris sur les places anglo-saxonnes, certaines 'maisons' affichent leur différence en mettant en avant la fidélité sur le long terme : *"Il y a chez nous un turnover plus faible que chez les autres parce que le management essaie vraiment de garder les gens sur la durée. Pourtant nous avons des primes plus basses que chez les autres"*.

Enfin, on nous a souvent interpellé sur le besoin de sécurité qu'éprouveraient les traders. Dans un milieu où ils sont perpétuellement remis en cause, il est possible qu'ils traversent des périodes difficiles ; une certaine garantie de stabilité est alors appréciée. Ils veulent également avoir l'assurance d'être entourés par une équipe technique capable d'assurer avec une grande fiabilité le fonctionnement des outils dont ils dépendent. Cette garantie de régularité de fonctionnement est apportée par l'appareil.

L'hypothèse H2.1 est donc vérifiée dans la mesure où les phénomènes que nous anticipions sont effectivement apparents. On constate que les formes d'organisation de l'appareil et du marché correspondant aux idéaltypes dont nous avons démontré précédemment la pertinence entretiennent des relations dialogiques. Nous notons également la pertinence de l'interaction appareil - marché dans la gestion efficace des risques, nombre de scandales et de faillites pouvant être interprétées comme un défaut d'équilibre entre la nécessaire liberté accordée aux opérateurs et la définition de limites de risque accompagnée du contrôle de leur respect.

L'interaction appareil - marché révèle par contre des **limites**, dans la mesure où elle ne permet pas d'expliquer les phénomènes liés au réseau, comme nous allons le voir.

¹ cette observation mérite toutefois d'être nuancée dans la mesure où elle a été faite chez un courtier. Celui-ci a une véritable politique d'embauche et de formation (les jeunes commencent au LIFFE, sur le 'pit' avant de devenir courtiers dans la salle). Les salles des marchés d'établissements de type 'banque à réseau' montrent toutefois une plus grande stabilité des personnels que celle des banques de marché.

2.2. H2.2 l'interaction réseau - marché permet d'interpréter certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés.

Les interactions entre marché et réseau peuvent se rapprocher de la dichotomie appareil / réseau, elle-même apparentée à la dialectique formel / informel bien connue. Elle est cependant beaucoup moins étudiée. Ainsi l'antagonisme¹ entre les deux idéaltypes semble résider dans le hiatus entre les relations formelles fondées sur l'échange impersonnel et celles, de nature informelle et reposant sur le don - contre don. C'est donc dans ce domaine que l'on peut conjecturer l'apparition de problèmes.

Nous étudierons l'interaction marché - réseau à partir d'un seul thème : c'est essentiellement en rencontrant des courtiers que nous avons pu nous apercevoir de l'enchevêtrement des facteurs entrant en compte dans le fonctionnement des marchés de produits financiers.

1. Les relations entre traders et courtiers

Nous avons, dans l'examen de l'organisation des salles à travers l'idéaltype du réseau, remarqué l'importance que les opérateurs accordent à la connaissance personnelle des contreparties avec lesquelles ils traitent. Nos entretiens avec les courtiers ont à nouveau mis en évidence l'importance des relations s'inscrivant dans l'idéaltype du réseau dans leur travail et la contribution qu'ils apportent au fonctionnement des marchés financiers. L'on pourrait s'attendre à ce que les courtiers jouent uniquement un rôle de centralisation des offres et des demandes dans le but de maximiser le nombre de transactions et le montant de leurs commissions. S'il en était ainsi, ils auraient disparu au profit de systèmes de télécommunication automatisés. En réalité, même sur les marchés les plus liquides, les traders ressentent le besoin de recevoir en permanence des informations sur l'état du marché "*le principal rôle des courtiers est de mettre de l'ordre dans l'information : capter, ordonner, redistribuer*" cette communication se fait la plupart du temps de 'vive

¹ les deux idéaltypes sont parfois convergents, par exemple dans la décentralisation du fonctionnement de l'organisation, ou dans la prise en compte d'une vision élargie de l'organisation qu'ils proposent. Par exemple dans leur définition des frontières pertinentes, qui va au delà de celle de l'appareil.

voix' par des interphones et la succession des prix traités égrenée par les courtiers constitue le bruit de fond des *front-offices*.

À l'opposé des marchés organisés (MATIF, LIFFE...), ceux de gré à gré portent sur des produits 'sur mesure' et non standardisés ; les débats avec les courtiers y sont plus prolongées "*sur ces marchés, les informations délivrées par les écrans Reuter sont trop grossières pour travailler*", il est en effet plus important de connaître les besoins de la contrepartie avec laquelle on traite. Les relations entre courtier et opérateur se révèlent alors plus proches du don - contre don : "*le courtier donne de l'information 'gratuitement' et le trader lui donne des opérations en échange*".

Dès lors, les rapports avec les courtiers prennent un tour différent : "*Il faut précisément instaurer avec les traders des relations qui ne soient pas de marché. On cherche le long terme et même la dépendance (...) la relation dans la durée finit par créer une dépendance qui rend les choses plus facile pour le courtier*". Les courtiers n'hésitent pas à voir leurs clients en dehors du travail "*il est important de partager une partie de tennis de temps en temps*" et d'entretenir des points communs "*en face des matheux des options, on met des matheux (...) entre anglais, ils discutent de cricket*". De ce fait, les courtiers connaissent très bien les besoins de leurs clients : "*certaines salles des marchés de bonne taille communiquent mieux par nous qu'en interne*".

Cette **tension entre marché et réseau** est à la source d'un paradoxe : les banquiers ne les aiment guère¹ "*le courtier est toujours un mal-aimé*", "*le courtier est comme la duègne des comédies ; elle met les gens en relation et en même temps elle est indigne*" et ils sont perçus comme des profiteurs². Simultanément, il est impossible de se passer totalement d'eux : "*on les chasse par la porte, ils reviennent par la fenêtre*". Les tentatives de réduire le budget "commission de courtage" des salles ne sont donc pas toujours couronnées de succès.

¹ il faut préciser que certains d'entre eux ont la réputation de mener des opérations à la limite de la légalité, par exemple en prêtant des points aux opérateurs qui souhaitent cacher leurs pertes.

² rappelons que les courtiers ne sont pas contrepartie, il ne prennent donc pas de risque de marché, ni de risque de crédit (ils sont 'non ducroire'). Simultanément, ils sont souvent mieux rémunérés que les opérateurs.

2. *Un 'double lien' social*

L'étude des relations entre traders et courtiers pointe l'importance d'une information riche dans le fonctionnement des marchés de produits financiers. Paradoxalement, l'analyse du marché devient alors celle du lien social et des mécanismes de la confiance¹.

Le lien social est alors double :

- "*Mon objectif est de faire du profit aux dépens des autres*"²
- "*J'ai besoin de l'autre pour échanger et sa ruine entraîne la mienne*"

Cette situation particulière est sans doute à l'origine des comportements observés en salle des marchés, qui montrent parfois un fort individualisme, parfois un esprit d'entraide important selon les situations et les individus.

À ce titre, il faut rappeler l'importance du **risque systémique**, dans lequel la faillite d'un intervenant entraîne par une réaction en chaîne, celle des autres. L'analyse de ce risque met en évidence les fortes relations de dépendance qui existent entre les acteurs du marché.

3. *Conclusion*

L'étude des interactions marché - réseau met en évidence qu'au-delà des concepts de 'transaction de marché' et de 'contrat', la confiance est un concept central de l'organisation des activités de marché. Celle-ci révèle d'ailleurs de fortes analogies avec la notion de don³. L'étude des interactions marché - réseau pourrait aussi se conduire à partir de l'observation des mécanismes de régulation des rapports entre traders, où domine l'informel. Nous y reviendrons dans l'examen de l'hypothèse suivante.

Nous avons donc démontré l'intérêt de la prise en compte de l'interaction marché - réseau dans la compréhension de l'organisation. Nous sommes revenu sur le rôle des courtiers et la place qu'ils occupent face à l'automatisation croissante des systèmes de transaction

¹ l'absence de confiance conduisant directement à un blocage du marché (selon la situation bien connue du dilemme du prisonnier, cf. par exemple BATIFOULIER P., CORDONNIER L., ZENO Y. 93, "L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique. Le cas du don contre-don", Metis, Université Paris X)

² les marchés de produits financiers se rapprochent souvent de jeux à somme nulle, particulièrement dans les transactions interbancaires.

³ Mauss perçoit confiance et don comme équivalents MAUSS M. 1925, "Le Don".

électroniques. L'hypothèse de l'interaction marché - réseau est donc validée. Nous reviendrons sur cette dialogique marché - réseau à travers le thème des murs de Chine qui visent à gérer le risque déontologique en prévenant les collusions induites par la richesse et la multiplicité des relations entre personnes.

2.3. H2.3 l'interaction appareil - réseau permet d'interpréter certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés.

Les interdépendances entre appareil et réseau se rattachent essentiellement aux interactions entre organisation formelle et informelle. Il ne s'agit pas seulement d'opposition entre fonctionnements issus de légitimités opposées - rappelons la sévérité avec laquelle est sanctionnée la transgression des limites -, mais bel et bien de synergie dans le contrôle des risques, comme nous allons le prouver.

Au delà du risque déontologique, dont nous allons traiter dans la discussion de H3, un autre phénomène particulièrement important peut être analysé comme un incompatibilité entre les deux formes d'organisation.

1. Comment échapper au contrôle ?

Dans les *front-offices*, le développement du contrôle de gestion s'est longtemps heurté à l'hostilité des opérateurs. Dans l'environnement rigide des banques françaises le cambiste était seul à détenir les clefs d'un savoir-faire et d'un langage inconnu de ses chefs. Il résistait à ce que l'on tente de lui imposer des limites. De nombreuses stratégies pouvaient lui permettre de les contourner : 'oubli' d'un '*deal*' dans un tiroir, engorgement des pneumatiques, explications incompréhensibles aux '*administratifs*'..

L'appareil s'oppose au réseau dans le sens où il échappe au contrôle. Il est alors synonyme de risque déontologique, par exemple dans la mesure où il est devenu concevable de confondre l'intérêt de l'employeur avec le sien propre ou celui de ses amis...

¹ Du point de vue de la direction, le contexte euphorique de la fin des années quatre-vingt l'explosion des marchés financiers s'accompagnait tout de même de certaines inquiétudes. Ils avaient à la fois le sentiment de ne pas comprendre

2. *La pléthore de logiciels*

Nous avons remarqué la correspondance qui existe entre organisation et les systèmes d'information. À ce titre l'échec de l'implantation de l'informatique lourde dans les salles des marchés est révélateur des limites de l'appareil. Preuve supplémentaire de la complexité de l'activité menée dans les salles des marchés, "*aucun progiciel actuel ne couvre plus de 30% du besoin global d'une salle...*". Existe-t-il pour autant des salles n'utilisant que quelques logiciels ? On les chercherait en vain. Au contraire la prolifération des applications¹ transforme la salle des marchés en une véritable "tour de Babel" informatique. Les opérateurs imposent les programmes qu'ils préfèrent² parce qu'ils les ont pratiqués ou qu'ils sont pourvus de fonctions nouvelles et 'pointues'. De ce fait, les solutions informatiques sont nombreuses et résultent d'une multitude de choix locaux.

Cette prolifération complique considérablement la tâche des informaticiens. La **centralisation des risques**, en particulier, impose la consolidation en temps réel des données provenant de ces nombreux systèmes. De ce fait, la mise en place de chaque fonction de contrôle des risques est extrêmement onéreuse. Dès que l'un des progiciels interconnecté est modifié ou que le réseau a une défaillance, la viabilité des calculs est compromise. L'interface avec le back-office est également problématique, puisque celui-ci fonctionne avec une informatique 'lourde' et éprouvée, mais très vulnérable aux évolutions des autres systèmes.

On le voit, il y a ici un **fort antagonisme entre deux formes d'organisation, celles de réseau et de l'appareil**. Cette opposition constitue une source réellement colossale de coûts et de 'risques opérationnels'³. Actuellement, cet état de choses s'améliore avec l'avènement de la micro-informatique de réseau et d'autres avancées, telle "l'approche

la raison de bénéfices et de pertes aussi soudains que miraculeux et ressentaient une certaine méfiance quand à ces jeunes 'golden boys' passant toute leur journée au téléphone, sans que l'on sache exactement avec qui.

¹ une étude plus détaillée demanderait de distinguer informatique de pricing et de suivi des risques et celle consacrée à la saisie des contrats, la première étant la plus évolutive.

² Face à l'informatique les opérateurs rejettent catégoriquement les approches de type "tout dans trois ans" et exigent "un peu, mais tout de suite".

³ COMITE DE BALE 89, "Risques liés aux systèmes informatiques et de télécommunications", juill. 89, éd. BRI, Bâle ; voir également l'article 14 de la CRB 97-02 et COMMISSION BANCAIRE 95, "Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédit", éd. Commission bancaire janv. 95, révisé en mars 96

objet", qui permettent de concilier flexibilité et généralité². On voit aussi que l'informatique n'est pas systématiquement liée à l'idéaltype de l'appareil, comme le prouve la montée de la micro-informatique.

3. *L'intégration de la diversité*

À l'inverse, on peut attester de ce que le réseau, grâce aux ajustements qu'il permet, est indispensable à la coordination des nombreux intervenants de la salle. Si les transactions entre opérateurs et desks sont réglées par le marché, celles avec les analystes ou prévisionnistes, avec la hiérarchie des salles et tous les corps de métiers qui contribuent à la faire fonctionner ne se font ni sur le mode autoritaire³, ni de manière formelle⁴. Notre période d'observation participante a montré à quel point l'arrangement, le 'coup de main', les relations personnelles jouent un rôle majeur, que ce soit avec les employés du Back-office, les contrôleurs, les informaticiens... Le réseau intervient alors pour compléter l'appareil en permettant des ajustements autour des procédures et des rôles formels, et surtout une grande réactivité.

4. *La propagation des innovations*

Autre exemple de synergie entre le réseau et l'appareil : la propagation des innovations dans la création de produits et le contrôle des risques de marché. En général, celle-ci se fait d'abord à travers le réseau avant d'être institutionnalisée. On y voit également la preuve de l'intensité de la communication interne : "*Dans les salles, les innovations sur les options sont venues partout des options de change. Les options sur actions existaient depuis longtemps pourtant. Les traders ont ensuite essaimé sur les options de taux, et sur bonds*". La non-propagation du savoir-faire relatif aux options sur actions peut probablement être liée avec la séparation plus prononcée entre les métiers des actions et les métiers de taux⁵, ces derniers rassemblant trésorerie et devises. À l'appui de cette thèse de la diffusion des innovations par le réseau, suivie de leur institutionnalisation par

¹ BACHELET R. "Les représentations en génie logiciel : des paradigmes 'classiques' à l'orienté objet" À paraître dans *Direction et gestion*.

² au sens où l'entendent les informaticiens, c'est à dire celui de "capacité à résoudre des problèmes variés".

³ ces personnes relèvent souvent de directions différentes.

⁴ parfois, demander à un opérateur de remplir une "demande de travaux" constitue pour lui un refus pur et simple.

⁵ les métiers des actions étant cantonnés aux sociétés de bourse.

l'appareil, il faut également revenir sur notre travail en tant que 'conseiller' des traders : il est arrivé à de nombreuses reprises que l'on nous demande de reprendre des feuilles de calcul mises au point dans d'autres salles par des 'copains' opérateurs sur les mêmes marchés. De ce fait, les traders ont toujours une avance sur le contrôle de gestion. Celui-ci s'adapte également en plusieurs temps : "*Il y a toujours un certain temps d'adaptation du contrôle de gestion à la réalité de l'activité. Cela se voit dans l'apparition progressive de tableaux annexes dans le contrôle de gestion, puis dans leur officialisation graduelle*".

5. *Des règles informelles peuvent s'ajouter aux règles formelles dans le contrôle des risques*

Les financiers ne connaissent pas d'autorité régulatrice unique : les professionnels qui interviennent sur le marché sont installés dans différents pays. Dans ce milieu, où la parole a plus de poids que l'écrit et où n'existe aucune autorité globale, **le réseau permet de faire émerger des règles**. Il s'agit de 'règles de métier' édictées entre professionnels et à travers leur expérience. Elles sont instaurées par le consensus et maintenues avant tout par la pression des pairs et de la réputation.

L'association Cambiste Internationale est un exemple de production de telles règles. Depuis sa création en 1957, l'un de ses rôles majeurs est d'établir, de pérenniser et de faire connaître¹ un code de conduite². Ce recueil de pratiques ne se présente pas comme un instrument technique, il ne fonde pas non plus sa légitimité sur son caractère légal "*it aims to set out the manner and the spirit in which business is conducted*"³.

Ce code de conduite précise ainsi aux cambistes le comportement à tenir à propos :

- De la conclusion des contrats entre cambistes (leurs procédures et la terminologie, l'importance du respect des cotations annoncées)

¹ par exemple à travers l'action de l'école des cambistes : BRUNEAU J. 93 "Ecole des cambistes, présentation du recueil de normes déontologiques des marchés interbancaires de gré à gré".

² A.C. I. 75, "ACI Code of Conduct", éd. Association Cambiste Internationale, revised edition, march 96. Ce code est le fruit de débats, par exemple BECKER M. 72 "Séminaire Forex, Trianon Palace", éd. Forex Club France, 20/11/72. D'autres chartes similaires existent, par exemple celle des courtiers français réunis au sein de l'APAMI ; APAMI 95, "Annuaire de Association Professionnelle des Agents des Marchés Interbancaires" (APAMI) années 95-96, éd. APAMI, pp. 57-67

³ A.C. I. 75, op. cit. page I

- Des contrats passés à des taux différents de ceux du marchés (interdiction du "position parking" qui consiste à prêter des points¹)
- Des rapports entre travail et hors-travail notamment :
 - Les modalités de traitement des contrats passés en dehors des heures de travail
 - L'encadrement du trading des opérateurs pour leur propre compte
 - La déclaration des 'cadeaux' de toutes sortes.
 - Le respect du secret des transactions, en particulier par les courtiers
- Du règlement des différends et litiges
- Les modalités de substitution d'une tierce partie (dans un contrat conclu alors qu'une des contrepartie ne peut traiter avec l'autre à cause de limites relevant du risque de crédit).

Bien entendu, son rayon d'application est nettement plus étendu que celui de l'appareil ; il concerne à la fois les opérateurs de marché et les courtiers, donc il n'est pas confiné aux frontières formelles des salles.

6. Conclusion

Remarquons enfin que du point de vue de la définition de l'idéaltype du réseau et du rapport qu'il entretient avec le concept d'organisation informelle, il ne nous semble pas approprié de les assimiler, comme on tend à le faire. L'organisation informelle est traditionnellement amalgamée au concept "d'organisation clandestine". Nos observations mettent au contraire en évidence à quel point ces fonctionnements relèvent d'une intentionnalité. La création des salles des marchés ne vise-t-elle pas à 'mettre en réseau' les savoir-faire et à faire circuler l'information ? Les témoignages des responsables de salle montrent à quel point ils sont conscients de ces fonctionnements et même, dans une très large mesure comment ils cherchent à les susciter.

3. H3 : Dialogique des trois idéaltypes

Nous débattons de cette hypothèse à travers deux points

¹ en obtenant, d'une certaine manière, un "crédit non déclaré" d'un courtier ou d'un confrère

1. Le premier thème est celui de la séparation des intérêts, mis en avant à travers le concept de "risque déontologique". La prévention de ce risque particulier demande de concevoir des dispositifs organisationnels très particuliers, les '**murs de Chine**', dont nous discuterons la mise en place.
2. L'autre thème que nous allons développer est celui de l'organisation en '**ligne produit**' qui traduit le passage, dans les établissements possédant des filiales réparties dans différentes zones horaires, à une organisation globale destinée à coordonner leurs actions sur les marchés internationaux.

3.1. Risque déontologique et murs de Chine

1. Murs de Chine : le risque déontologique

Nous avons étudié les risques liés à une diffusion abusive des informations : les délits d'initiés qui se traduisent en particulier par des conflits d'intérêts entre l'établissement et ses clients. La nature des mécanismes mis en place pour les prévenir et les difficultés rencontrées à cette occasion peuvent être étudiées à travers les interactions entre le réseau (diffusion rapide et sans restriction des informations) *versus* le marché (diffusion universelle mais limitée aux prix et séparation des intérêts permettant d'instaurer les conditions de la concurrence) et l'appareil (qui impose une diffusion maîtrisée de l'information).

On peut soutenir que le fonctionnement même des salles des marchés est à la source de conflits d'intérêts. Nous pensons avoir montré que l'une des fonctions principales des salles était précisément de concentrer l'information provenant de multiples sources. On a donc de fortes chances d'y rencontrer des situations donnant lieu à des conflits d'intérêt.

Comment la situation de délit d'initié est-elle définie légalement ? En France, la législation remonte à 1970, et a été plusieurs fois complétée, en particulier après les travaux de la commission Brac de la Perrière¹. Elle a été amendée depuis lors, en particulier après l'apparition des marchés d'options.

¹ loi du 22 janvier 88 cf. MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES 88, in *Les notes bleues*, n°380, 18 avril 88.

Quelles sont les mesures proposées pour y parer ? À la suite de la 'Securities and Exchange Commission'¹ les réglementations nationales dispensent les établissements financiers de s'interdire de gérer des intérêts contradictoires dans la mesure où ils adoptent les 'murs de Chine'.

2. En quoi consistent les murs de Chine ?

Le principe des **murs de Chine**² impose des barrières à la communication d'informations confidentielles entre personnes travaillant au sein de services ayant des objectifs ou des fonctions incompatibles. Ainsi, les responsables du département de fusions-acquisitions ne peuvent pas communiquer d'informations aux gestionnaires de portefeuille des clients, ou à ceux gérant les opérations pour compte propre de l'établissement. On nous a également fait mention de ce terme pour exprimer la séparation entre salle des marchés et back-office. Cette coupure, ainsi que celle avec les services d'audit, de middle-office ou de contrôle donnent à ceux-ci les moyens de s'assurer en toute indépendance du respect des limites.

Les séparations sont de différentes natures :

- **Financières** : filialisation des activités (par exemple dans le cas des gérants d'OPCVM).
- **Géographiques** : immeubles distincts, accès contrôlés
- **Restrictions à la circulation de l'information** : grâce à l'utilisation de noms de code à la place de ceux des entreprises ou par la limitation des personnes autorisées à assister à certaines réunions et la confidentialité des documents.
- Mais elles doivent aussi se matérialiser dans les **organigrammes**, le responsable de la salle des marchés ne devant pas diriger simultanément le back-office ou les contrôleurs.

Lorsque ces départements ou filiales doivent se rendre mutuellement des services, cela se déroule dans le cadre de transactions formelles. Si un gérant de portefeuille utilise les

¹ ou SEC, l'équivalent aux USA de la Commission des Opérations de Bourse

² nos principales référence à ce sujet sont BANK OF ENGLAND, 95, "The London Code of Conduct", July 95 ; également au Royaume-Uni : rules 5-3 "chinese walls" in SFA 95, "SFA rulebook", release 14, éd. Securities and Futures Authority, London, Jan 95, ainsi que MONICAULT O. STEICHEN G. 94 "Le délit d'initié" in "Rapport moral sur l'argent dans le monde", éd. P.A.U., pp. 124-125.

services de la salle des marchés de son établissement, la transaction fait l'objet d'un contrat.

Mais les possibilités de communication d'informations d'initiés ne se résumant pas aux occasions de rencontres formelles, il faut également prendre en compte la vie personnelle des employés ayant accès aux informations confidentielles. Ainsi, la loi française requiert des institutions financières qu'elles définissent dans leur règlement intérieur :

- Les contraintes auxquelles leurs employés doivent se soumettre personnellement pour éviter la circulation d'informations confidentielles. "*Les membres du personnel s'engagent à ne se livrer, y compris en dehors de l'horaire de travail, à aucune autre activité similaire ou parallèle à celles qu'ils exercent*".
- Les conditions dans lesquelles ils peuvent effectuer des opérations financières pour leur compte propre et doivent en informer leur employeur. Par exemple, les transactions sur titres de sociétés avec lesquelles ils sont en relation leurs sont interdites. Certains collaborateurs ne peuvent gérer de portefeuille boursier propre.

3. *Les problèmes associés aux murs de Chine*

Les murs de Chine ne manquent cependant pas de poser problème. Outre le fait qu'ils compromettent le partage d'information et par là l'efficacité de la salle en rendant *a priori* suspectes certaines conversations ou amitiés, il gêne les modes de fonctionnement de type 'appareil'. Au regard de la nécessaire centralisation de certaines décisions, les murs de Chine ne permettent pas de résoudre tous les conflits et peuvent même en créer. Au sein d'institutions financières dont la taille est de plus en plus importante², il est ainsi de plus en plus fréquent que deux secteurs de l'établissement soient contactés par des clients en conflit d'intérêt³. Souvent, un des secteurs doit renoncer à son mandat. Ce conflit ne peut paradoxalement être détecté que par une autorité située au-dessus des murs de Chine !

¹ article 7 des règles de déontologie imposées aux salariés de la CNCA

² de très nombreuses fusions ont eu lieu ces dernières années ; de plus, ce mouvement de "désécialisation" est encouragé par le législateur qui cherche à baisser les coûts d'accès aux marchés financiers ('big bang' à Londres, abrogation du "Glass Steagall Act"...)

³ par exemple la cible d'une OPA en même temps que son initiateur

Ces mêmes murs de Chine qui isolent des pans entiers des établissements, voire interdisent dans certain cas l'existence de liens hiérarchiques.

D'autre part, il est permis de mettre sérieusement en doute l'efficacité du contrôle formel des 'fuites'. Une étude des murs de Chine dans les cabinets d'avocats aux États-Unis, met fortement en doute leur efficacité "*les procédures officielles ne sont souvent pas respectées et le contrôle est peu efficace*"¹. Lazega démontre à travers une étude de réseau que les liens qui traversent le plus facilement les frontières des services sont les liens d'amitié. Ceux-ci sont précisément les moins sujets au contrôle formel. Il conclut "*la structure informelle des cabinets fait fortement douter de l'efficacité des murs de Chine*". Tout porte à supposer qu'il en est de même dans les salles des marchés, dont nous avons exposé la perméabilité à l'information. De nombreuses 'affaires' peuvent appuyer notre présomption. En fait, comme le montrent nos entretiens, les responsables de salle ne se font guère d'illusions à ce sujet : "*On ne peut empêcher deux collaborateurs de se voir en dehors de la banque*"

4. *Quelle solution ?*

On le voit, on ne peut combattre les délits d'initiés qu'en faisant appel aux différents idéaltypes ; Outre les mesures formelles que nous avons étudiées ci-avant et qui répondent à l'idéaltype de l'appareil, on a recours :

- **Selon le réseau** : à une série de solutions locales comme le contrôle par les pairs ('peer control'), adapté à la situation, mais dont l'efficacité est faible. Il s'en remet essentiellement à la déontologie des personnes, que l'on tente de guider en leur faisant signer un code de conduite.
- **Selon le marché** : à des solutions contractuelles, comme le filtrage ('screening') pratiqué dans les cabinets américains. Un contrat est conclu entre l'avocat, le cabinet qu'il quitte et celui qu'il intègre qui érige un 'cône de silence' garantissant que le nouvel employé ne travaillera pas sur des dossiers susceptibles de le placer en situation de conflit avec les connaissances provenant de son activité ultérieure.

¹ LAZEGA E. 94, "Conflits d'intérêts dans les cabinets américains d'avocats d'affaires : concurrence et auto-régulation", *Sociologie du travail*, n°3/94.

Quoiqu'il en soit, il est indispensable de mettre en place les moyens permettant une conciliation au cas par cas. Un poste de contrôleur déontologique est créé à cet effet dans tous les établissements.

3.2. Les lignes produits ou comment coordonner un organisation 'globale'

Maintenir une activité sur les marchés financiers mondiaux impose à leurs grands acteurs de d'avoir des succursales réparties dans au moins trois zones horaires :

- **L'Europe** avec les places de Londres, Paris, ou Zurich notamment,
- **L'Amérique** avec New York et Chicago
- Et enfin **l'Asie** avec Tokyo, Singapour et Hong Kong.

C'est la **coordination de la gestion des risques** de ces salles des marchés que le mode d'organisation adopté doit permettre : en effet la poursuite d'une activité sur les marchés financiers soumet l'organisation à de nombreuses contraintes fortes dont la transgression peut entraîner des pertes élevées. La nécessité première est l'attribution de la responsabilité d'une position et de son suivi. Citons également la continuité de la couverture contre les risques des positions que l'on ne souhaite pas prendre, la capacité à faire des arbitrages ou des montages entre produits relevant de marchés différents, celle d'avoir une cohérence globale dans les prix proposés par l'organisation, celle enfin d'avoir la connaissance de la position consolidée de la firme pour éviter de prendre des risques inconsidérés. D'autres limites sont dues à la résistance humaine² et à la nécessité d'être physiquement présent sur une place pour saisir les opportunités qui s'y présentent et prendre connaissance de l'information qui y est produite. Enfin les individus travaillant dans les salles des marchés sont source de contrainte : l'organisation ne peut pas redistribuer instantanément ces individus d'une localisation à l'autre, elle doit également leur donner une part de responsabilité sous peine de les démotiver.

Pour résumer, on peut classer ces contraintes en quatre grandes catégories

¹ citons le cas célèbre de Michael MILKEN, créateur des 'Junk bonds' chez Drexel Burham Lambert, cf. LEVINE D B 91, "Inside out, an insider's account of Wall Street", trad. "Wall Street, confessions d'un golden boy", Payot 93

² comme l'incapacité à travailler 24 heures sur 24

- Celles consécutives à la **globalisation des marchés financiers**, par exemple la continuité de la couverture contre les risques des positions que l'on ne souhaite pas prendre,
- Celles exigeant l'attribution de **responsabilités** quant à la gestion des risques liés aux variations de cours des produits,
- Celles consécutives à la nécessité d'être **physiquement présent** sur une place pour connaître les opportunités qui s'y présentent, démarcher les clients et collecter des informations,
- Celles résultant de la nécessité de la **cohérence**, tant externe qu'interne : externe (si la salle fait coter un produit par deux personnes différentes, elle peut être arbitrée) et interne (qui permet par exemple la connaissance de la position consolidée de l'établissement afin de lui éviter de prendre des risques inconsidérés). La mise en relation des différents systèmes informatiques des filiales est un exemple de cohérence interne à l'établissement.

Notre grille d'analyse permet-elle d'anticiper les solutions possibles en terme d'organisation ? Selon notre problématique, **on peut distinguer trois catégories de solutions**, à part, bien entendu celles qui consistent à se passer de coordination et qui a longtemps prévalu¹.

1. **Les solutions de type 'appareil'** consisteraient à centraliser les positions et leur suivi dans une seule salle des marchés, qui resterait continuellement en activité.
2. **Les solutions de type 'réseau'** proposeraient de 'faire tourner' les positions entre différentes équipes locales qui en prendraient à tour de rôle la responsabilité.
3. **Les solutions de type 'marché'**, ne pouvant accepter une division des responsabilités, solderaient la position à la fin de chaque journée ou donneraient la possibilité aux opérateurs de laisser des instructions de vente aux autres salles de la firme.

¹ Au début des années 90, de nombreux établissements laissaient encore 'flotter' des positions durant la nuit et les Week-ends (les positions restaient ouvertes du soir au lendemain matin), d'autres obligeaient leurs opérateurs à être 'square' ou à ne garder que de petites positions à la fin de leur journée.

Ces trois familles de dispositifs ont l'avantage de la cohérence : elles font toutes appel à un idéaltype unique. Notre enquête a cependant révélé à la fois leur existence et leurs limites. L'expérience prouve que l'on a tenté de mettre en œuvre les trois principes de fonctionnement que nous avons déduit à partir de nos idéaltypes. Nous allons les passer en revue et examiner les problèmes qu'ils ont rencontrés

1. Coordination des salles par l'appareil

La solution centralisatrice proposée par l'appareil a été évoquée, soit à travers la fusion des salles en une salle unique, soit par une tentative d'instaurer une 'salle des marchés virtuelle'

1. À la fin des années quatre-vingt¹ on entendait affirmer que la globalisation des marchés financiers et des télécommunications permettait bientôt aux banques de concentrer l'intégralité de leurs activités de marchés sur une seule salle. Cette salle, fonctionnant vingt-quatre heures sur vingt-quatre permettrait de dégager d'importantes économies d'échelle puisqu'il n'était plus nécessaire d'être sur place pour intervenir sur les produits financiers. La réalité imposa rapidement un démenti à cette idée : comme nous l'avons démontré il est en effet indispensable de tisser sur place les réseaux de relations avec les autres traders et les clients.
2. Une autre solution, plus souvent employée consiste à étendre artificiellement la surface de la salle grâce aux télécommunications. "*La banque X essaye de faire marcher sans aucune séparation ses salles de Londres et d'Amsterdam*". Il ne s'agit pas d'une solution 'appareil' pure, mais elle induit un regain de centralisation. "*Quelle différence si l'interphone donne dans un autre pays ?*". Nous reviendrons plus loin sur cette solution dans la mesure où elle fait intervenir différents idéaltypes.

Ces solutions permettent de réduire la concurrence interne. Ainsi les prix proposés par l'organisation sont plus cohérents, de plus, on se rapproche de l'objectif d'une position consolidée. Cependant, lorsque les fuseaux horaires contraignent une salle à travailler alors que les autres sont fermées, le problème de la responsabilité des positions reste

¹ à l'époque où le télétravail était "à la mode"

difficile à résoudre. Enfin, la centralisation ne permet plus de saisir les opportunités locales. La "salle des marchés unique" n'a donc jamais vu le jour.

2. *Coordination des salles par le réseau*

L'histoire et les particularités nationales ont au contraire conduit les grands banques à quadriller les principales zones d'affaires mondiales en tissant un réseau de filiales. Chaque filiale étant soumise aux réglementations nationales et plus ou moins intégrée dans le tissu économique local.

- Durant l'époque précédant la montée en puissance des marchés financiers, chaque directeur était maître chez lui et responsable de sa propre salle des marchés, de taille souvent fort réduite.
- À partir de la deuxième moitié des années quatre-vingt, il a fallu nommer des spécialistes de la finance souvent responsables du suivi d'une zone géographique correspondant à une région horaire *"à l'époque, on a créé des chef de zones. Il y avait trois zones : l'Europe, l'Asie et l'Amérique"*.

Leur implantation permet aux opérateurs commerciaux, souvent recrutés localement, d'entretenir de bonnes relations avec leurs clients. Les opérateurs de marché locaux possèdent également un avantage puisqu'ils allient les mêmes *'feeds'* que les opérateurs du monde entier avec une meilleure connaissance des événements locaux.

Par contre, au niveau mondial, *"on n'arrive pas à 'satelliser' les responsabilités"*. Des dissensions surgissent en effet lorsqu'il faut d'attribuer des responsabilités de gains ou de perte. *"le passage d'une position bonne ou mauvaise, c'est comme demander à deux commerciaux de se repasser leurs clients"* ou *"le problème était dans la transparence du passage du book (...) Quand ça va mal c'est toujours la faute de l'autre.."*. Le problème de l'harmonisation des systèmes comptables et d'informations se pose également : *"avant, les options de change étaient montées de façon indépendante dans chaque pays avec un back-office indépendant. Mais de la sorte on multipliait les risques et on ne faisait pas d'économies d'échelle"*.

Conséquence : ces dispositifs ont tous atteint leurs limites et une certaine centralisation s'est imposée : *"avant les géographiques étaient plus autonomes"* entend-on régulièrement. On le voit, l'organisation entre salles des marchés selon l'idéaltype du

réseau permet de résoudre certains problèmes, mais se heurte notamment à ceux de coordination et à la division des responsabilités.

3. *Coordination des salles par le marché*

Une autre manière de fonctionner très fréquente, en particulier dans les institutions ayant une salle des marchés de taille beaucoup plus importante que les autres, consiste à utiliser les filiales comme des "gardiennes de nuit". En fin de journée, chaque desk envoie des ordres à la salle dont la journée s'ouvre. Cette deuxième salle reçoit le soin de "surveiller" les positions ouvertes avec l'ordre de les solder, soit pour collecter les profits ('take profit'), soit par un 'stop loss'.

Cet aménagement de type 'marché' met en avant la responsabilité personnelle de l'individu qui a ouvert la position ("*accountability*"). Elle ne permet pas par contre de profiter des opportunités se présentant en dehors des heures de travail de celui-ci. Elle oblige la firme à avoir simultanément plusieurs positions issues de ses différentes salles des marchés, ce qui nuit à la cohérence et à la rentabilité de l'ensemble.

Il se révèle donc être à terme une solution insatisfaisante parce que minimale.

4. *Une solution : la ligne produit*

L'organisation par lignes produit¹ est le modèle adopté par toutes les institutions ayant simultanément des activités sur les différentes places financières mondiales. Il s'agit d'une structure de type matriciel qui **emprunte à la fois aux pôles de l'appareil, du marché et du réseau**. Dans cette forme, un trader est à la fois subordonné à un chef de ligne produit (responsable d'un couple produit - marché pour le monde entier) et à un chef de salle local. La première 'ligne de commandement' permet d'assurer la cohérence mondiale de la gestion d'un produit, la seconde de coordonner le travail des différentes équipes de la salle locale.

Par exemple, le Crédit Lyonnais qui possède 36 salles à travers le monde² a choisi récemment d'instituer cinq lignes produits :

¹ ou '*product line*'

² notamment Paris, Londres, Bruxelles, Madrid, Milan, Rotterdam, Zurich, Francfort, Hong Kong, Singapour, Montréal, New York, Séoul, Taïpeh, Tokyo...

- La trésorerie
- Le change et ses dérivés
- Les dérivés de taux
- Le marché secondaire et le market-making des obligations
- Les émissions (Titrisation, origination, syndication)

Les lignes produits ne concernent pas toutes les salles de l'établissement puisque il suffit de trois fuseaux horaires pour couvrir 24 heures. Les établissements adoptent donc des circuits différents selon les produits. *"Avec Londres, on est sur le même créneau horaire, il y a donc complémentarité sur les produits. On se partage les devises à traiter. Avec New York, il y a complémentarité dans le temps, ils récupèrent nos risques"*

Dans la ligne produit, il y a donc un 'chef de ligne' responsable mondialement et trois responsables géographiques.

- Les problèmes du **passage des positions** sont ainsi gérés par une seule personne *"La ligne produit est la réponse à ce problème avec un seul responsable sur chaque produit"*.
- Les **économies d'échelle** sont possibles puisque toutes les liquidités de la banque sur un produit donné et à un moment donné convergent vers un seul desk.
- **L'extension de la salle des marchés** par les télécommunications est également mise en œuvre. On peut ainsi avoir des 'sales' locaux et centraliser le market making. De la sorte, on arrive à obtenir une cohérence de l'activité des salles des marchés tout en gardant la possibilité de saisir les opportunités locales.

Les risques sont donc gérés en continu, tout en gardant la possibilité de saisir les opportunités locales.

5. Les obstacles rencontrés par les lignes produits

La séparation géographique entre les différents services est source de difficulté. Lorsque le contrôle des risques est implanté dans une salle et qu'il doit suivre les autres, par exemple. Certains établissements essaient également de centraliser leurs opérations de règlement : *"Nous avons plus de problèmes à trancher quand les front-office et back-office ne sont pas au même endroit géographique, par exemple avec un 'Front' à Londres et un 'Back' à Paris, j'ai plein de problèmes"*.

Le principal problème est donc l'entrelacement de lignes de commandement s'apparentant aux "hiérarchies enchevêtrées". *"Le chef de salle à Londres dépend du directeur de salle de Paris, mais les desks de Londres répondent au responsable des lignes produit à Paris. Quel est alors le rôle du chef de salle ?"*. Comme le confirment de nombreux responsables *"La culture française tolère assez mal les ambiguïtés du matriciel"*

Comment résoudre ces obstacles ?

- Tout d'abord des méthodes de travail et des arrangements spécifiques doivent être trouvés entre opérateurs. À ce titre, il est révélateur qu'à part le sujet des primes, ces conventions entre traders pour le fonctionnement des lignes produits constituent le seul thème à propos duquel nous avons rencontré un refus quant à la description de l'organisation en place.
- Cependant nous savons quelle est la stratégie d'ensemble : elle demande de répartir les tâches entre le local et le global. Pour cela il faut préciser en quoi consiste le double reporting. Il faut par exemple diviser la responsabilité des produits en 'commercial' et 'trading'. Les commerciaux répondent au responsable géographique alors que les relations avec les marchés financiers sont rattachées à un centre global, enfin la partie back-office¹ est le plus souvent rattachée au géographique.

Voici un exemple de convention de répartition des responsabilités. Celles-ci sont partagées entre deux niveaux : primaire et secondaire.

¹ dans la mesure où la comptabilité sociale dépend de l'Etat d'implantation de la filiale.

| Répartition des responsabilités Missions | Ligne produit | Géographique |
|--|----------------------|---------------------|
| Recrutements | Primaire | Secondaire |
| Suivi de la clientèle | Secondaire | Primaire |
| Contrôle des risques | Secondaire | Primaire |
| Définition de la stratégie | Primaire | Secondaire |
| Définition des limites de risques | Primaire | Secondaire |
| Définition des normes et mesures de contrôle de gestion | Primaire | Secondaire |
| Responsabilité des résultats | Primaire | Secondaire |
| Structures juridiques et fiscales | | Primaire |

On imagine les exigences que ce système fait peser sur la prise de décision. Les praticants des lignes produits' soulignent l'importance de la coordination et le temps passé en réunions et en voyages : *"Le matriciel est consommateur en communications. Je vais à Paris au moins une fois tous les quinze jours"*. Autres points : l'importance du dialogue *"informel et permanent"*, en sus des réunions officielles et l'importance du recours à l'arbitrage, qui doit *"être considéré comme naturel et pas conflictuel ou chargé de sens politique"*. La rotation doit aussi s'accomplir dans la distribution des rôles : *"faire tourner les gens entre géographique et produit est un élément de réussite"*.

3.3. Conclusion

Comme l'atteste notre recherche, la structure en lignes produits permet mieux que les précédentes la résolution des contraintes liées aux marchés financiers, mais soulève d'importants problèmes de mise en place. Nous soutenons que ces problèmes sont dus à l'impossibilité de situer l'organisation en lignes produit à l'intérieur d'un idéaltype unique :

- Il s'agit d'un système hiérarchique, mais celui-ci est brouillé par une double ligne de commande,
- Il fait intervenir un réseau de spécialistes, mais il impose une contrainte hiérarchique forte sur leurs choix,

- Enfin il impose un partage des responsabilités qui contredit l'individualisme de marché¹.

L'organisation doit alors supporter l'ambiguïté induite par cette situation qui entraîne notamment un coût élevé de coordination dans la mesure où les communications doivent être nombreuses.

L'examen des deux problèmes d'organisation que constituent la prévention des délits d'initiés et l'harmonisation des opérations de salles des marchés localisées sur différents fuseaux horaires confirment la portée de notre troisième hypothèse. L'intérêt de l'approche du fonctionnement des *front-offices* à partir des rapports entre modes d'organisation à la fois concurrents, complémentaires et opposés nous paraît donc pleinement fondé.

4. H4 : les salles des marchés en tant qu'organisations plurielles et spécifiques

Nous conduirons notre réflexion en trois temps :

- Nous reviendrons sur les axes de notre démonstration selon laquelle les salles des marchés relèvent à la fois du marché, de l'appareil et du réseau pour en faire la **synthèse**.
- Nous discuterons une particularité des salles des marchés qui est le mouvement de **changement permanent** dont elles sont le théâtre. Il ne s'agit pas ici de nous placer dans une perspective diachronique, mais uniquement de constater que l'organisation interne des salles que nous avons observées est en continu mouvement.
- Enfin nous évoquerons les éléments empiriques qui mettent en avant la **spécificité** des salles des marchés, en particulier par rapport aux institutions qui les abritent.

Remarquons que les deux derniers volets de notre démonstration ne s'inscrivent pas dans le modèle d'analyse constituant le cadre de la discussion de nos trois premières hypothèses. Leur discussion sera donc essentiellement alimentée par des observations

¹ on pourrait faire une relecture plus détaillée de ce problème grâce à la discussion des hypothèses H2.1, 2.2, et 2.3.

réalisées dans le cadre de notre recherche "de terrain". Nous nous attacherons par contre en conclusion à trouver comment ces caractéristiques sont mutuellement liées.

4.1. Les salles des marchés sont des organisations plurielles

L'argumentation des trois premières hypothèses converge vers l'identification des salles des marchés à des organisations polymorphes et plurielles.

- Successivement passibles d'être expliquées grâce aux idéaltypes de l'appareil, du réseau et du marché, elles les dépassent toutefois lorsqu'ils sont pris individuellement, comme nous l'avons discuté dans le cadre de notre première hypothèse.
- Nous avons dans un deuxième temps examiné comment la dialogique entre ces idéaltypes considérés deux à deux enrichissait notre intelligence des *front-offices*.
- Enfin, pour confirmer les progrès que permet la prise en compte simultanée de nos trois idéaltypes, nous nous sommes livré à un examen plus approfondi de deux cas impliquant l'organisation dans son entier (les "murs de Chine" et les "lignes produits").

Si l'approche de l'organisation que nous nous proposons d'adopter **est plus complexe** que ce que proposent les auteurs que nous avons étudiés dans notre revue de littérature, nous prétendons pourtant qu'elle correspond à une attitude d'esprit très proche de celle du praticien des salles des marchés.

Nous aurions pu en apporter d'autres preuves en développant de nouveaux exemples. On retrouve en effet souvent dans le discours sur les salles cette **circulation permanente** entre logiques d'organisation. Le lecteur se reportera par exemple à un article¹ évoquant les dilemmes du contrôle des risques. Le discours du journaliste enquêtant à partir de débats avec les acteurs des salles des marchés y reprend de façon frappante la problématique que nous avons élaborée.

Dans un premier temps, il invoque successivement les caractéristiques de l'organisation en les groupant par idéaltype

¹ BRUNET A. "Épier les traders, un cauchemar de Sherlock Holmes", in *Le Nouvel Economiste*, n°945, 10/5/93.

- Il constate d'abord qu'une salle ne peut faire de profit sans laisser jouer la responsabilité et l'intuition personnelle des traders (idéaltpe du marché), mais disqualifie ensuite cette vision "*l'image du Golden Boy indépendant ne résiste pas à la réalité des faits*".
- Il invoque ensuite l'importance de la salle des marchés en tant que lieu de circulation de l'information "*l'ambiance y est aux interpellations, aux conversations téléphoniques amplifiés par des haut-parleurs et aux va-et-vient*" (idéaltpe du réseau).
- Mais le contrôle est omniprésent "*le responsable de salle peut vérifier instantanément les positions de chaque opérateur et les comparer à des niveaux de risque préétablis*" en ajoutant que "*ce contrôle est renforcé par des briefings systématiques, des coups de fils ou des visites surprises des services extérieurs. Un arsenal à la Big Brother..*". La logique invoquée est ici sans conteste celle de l'appareil. L'auteur discute ensuite de l'impossibilité de conduire un contrôle exhaustif, en particulier du fait de la complexité de l'activité. Nous sommes là dans le constat des limites de l'appareil.

Dans un deuxième temps, il argumente sur les 'dosages' et les aménagements qu'il est nécessaire de trouver entre un développement excessif de la surveillance qui serait prohibitif et la nécessité impérieuse d'éviter la falsification des résultats, tout en gardant les bénéfices de la réactivité et de l'intuition des opérateurs. Ce problème, qui s'apparente à "*la quadrature du cercle*", est ensuite développé à travers des questions : comment fixer les primes¹ qui doivent être "*élevées, mais pas trop élevées*" ? Pourquoi est-il indispensable d'instaurer un "mur de Chine" entre salle des marchés et back-office ?

On voit donc, que même si notre problématique est plus complexe que celles proposant de "classer" les organisations dans des catégories ou de les aborder comme formes intermédiaires entre "marché et hiérarchie" ou encore en tant que dialectique entre formel et informel, elle s'apparente tout de même à une ligne de raisonnement adoptée par les

¹ il est largement reconnu que les primes atteignent un niveau excessivement élevé.

- Par leur volume d'une part, qui peut représenter plus de 10% des bénéfices de certains établissements financiers.
- D'autre part, par leur versement immédiat, conformément à l'idéaltpe du marché. Celui-ci est largement remis en cause. Les nouveaux systèmes de primes imposent différents systèmes de "fidélisation" : délai de versement, conditionnalité à un rendement sur capital investi, incitation à les investir en actions de la société. Toutes ces évolutions montrent un rééquilibrage en faveur de l'appareil.

praticiens dès lors qu'ils se trouvent confrontés à des "situations de gestion" en salles des marchés.

Cependant, en dehors de la problématique que nous avons développée, deux autres éléments issus de notre observation méritent d'être mentionnés : celui de l'état de changement interne permanent des salles et leur spécificité forte.

4.2. L'organisation des salles des marchés est en évolution continue.

Ayant dégagé en quoi les salles des marchés peuvent être appréhendées comme

- Le produit de rapports dialogiques
- .. entre formes d'organisation irréductibles,

On peut avancer qu'elles seront changeantes et instables dans leurs modalités de fonctionnement.

C'est pourquoi notre guide d'entretien¹ prévoyait d'aborder le problème de la fréquence des réorganisations des *front-offices*. Les réponses à nos questions sur ce thème ont systématiquement été positives. À l'inverse, la question des projets d'organisation à moyen terme et des objectifs fixés n'a rencontré que peu d'écho. On pourrait donc soutenir qu'il n'existe pas de modèle d'organisation, de 'salle des marchés idéale', puisque la situation présente est perçue comme insatisfaisante, sans toutefois que la cible à atteindre soit claire. Au contraire la propriété qui semble la mieux partagée par les *front-offices* est celle de changer en permanence.

Sur les raisons des changements à moyen terme, nos interlocuteurs font très largement référence aux évolutions politiques et financières. En particulier pour les personnes ayant plus d'une demi-douzaine d'années d'expérience, l'histoire des salles se confond avec la création de produits et l'ouverture de nouveaux marchés avec leur succès et leurs échecs. De fait, "*quand un créneau s'ouvre, il y a de l'argent à gagner dessus pendant un certain temps. Après les parts de marché sont figées et il est impossible d'entrer*". Corrélativement, les décisions d'abandonner une activité non profitable sont également fréquentes.

Sur le court terme, parmi les causes de changement les plus souvent citées, outre les fusions et acquisitions entre établissements financiers, les incompatibilités personnelles et les recherches de salaires plus élevés il faut citer l'incapacité à atteindre le budget, voire les pertes répétées ou les mouvements massifs de personnel qui entraînent parfois le départ d'équipes entières. Si les signes attestant de cette réorganisation continue sont multiples, les raisons en demeurent peu claires. On peut les classer en deux catégories d'explications :

- **La tautologie** ("La raison du changement, c'est de changer") : *"pour éviter la routine", "l'organisation change au moins tous les mois, sinon on meurt."*
- **L'absence de modèle**. *"on change selon la mode"*. Pour les opérateurs de marché, il y a quelques grands secteurs qui sont toujours distincts (trésorerie / change / obligations ; long terme / court terme). Pour le reste les frontières précises ne sont pas établies (regroupement ou non des dérivés et de leur sous-jacent). La place des commerciaux est particulièrement sujette à débats *"On a essayé tous les modes d'intégration des commerciaux possibles", "On a essayé tous les systèmes pour les sales : les regrouper sur des produits précis, les intégrer dans les desks, mettre des généralistes... actuellement ils sont regroupés sur un desk spécial"*

Le mouvement de réorganisation continue des *front-offices* ne fait donc aucun doute. D'ailleurs ces transformations continues étaient souvent invoquées comme des barrières à la compréhension : celles-ci étaient mentionnées par nos interlocuteurs lorsque nous tentions de leur faire décrire le fonctionnement de leur lieu de travail : *"ce n'est pas la peine de regarder l'organigramme, il est faux, X vient de partir", "Quand on décrit une salle, il faut toujours dire 'en ce moment'"*.

¹ cf. Annexe 1

4.3. Les salles des marchés constituent une forme d'organisation spécifique.

Et, pourrait-on ajouter, "A ce titre, les relations entre les salles et les autres services de l'établissement sont parfois difficiles¹".

Cette question a déjà été largement abordée à travers la démonstration de l'insuffisance (H1.1) de l'idéaltype de l'appareil et les problèmes qui se posent lorsque l'on n'approche l'organisation qu'à travers cet idéaltype. Nous avons ainsi noté les difficultés récurrentes dans les relations entre les salles des marchés et les back-offices. Ces derniers sont en effet plus proches dans leur fonctionnement d'une logique industrielle. D'autre part, la pertinence d'une approche de l'organisation des *front-offices* en tant qu'idiosyncrasies ("*mélanges particuliers*") a été l'objet de la première partie de l'examen de H1.

Nous pouvons également reprendre des éléments de notre chapitre exploratoire. Comme nombre des articles que nous avons collectés le démontrent, les salles des marchés ont attiré une attention considérable à l'époque de leur création, tant dans les périodiques spécialisés (magazines financiers, journaux internes des banques) que parmi les médias généralistes. Des articles aux titres tels que "*Voyage à l'intérieur des salles des marchés*²", sur le modèle des romans de Jules Verne sont la manifestation de cette singularité des salles. Il semble d'ailleurs qu'au milieu et vers la fin des années 80, la salle des marchés constituait pour tout établissement financier un 'must' tout autant qu'un centre de profit. Cette 'vitrine technologique' faisait la fierté des directions générales. Aujourd'hui encore, les salles des marchés sont toujours un lieu de passage obligé pour les visiteurs des établissements financiers ..Au point qu'ils suscitent parfois des réactions hostiles chez les opérateurs : "*il faudrait mettre une pancarte : ne pas jeter de nourriture aux animaux*".

Mais ces faits représentent le témoignage indiscutable de ce que la salle des marchés est désormais reconnue à part entière comme une fonction spécifique de l'établissement. "*on est reconnu par le reste de la banque. Comme des gens compétents, mais un peu dangereux*".

¹ par exemple dans les relations entre les salles et le reste de l'établissement, la reconversion des traders... ces difficultés s'observent d'autant plus que l'établissement considéré n'a pas de "culture financière".

² voir les références du chapitre "exploration".

Nous allons à présent revenir sur les signes de la spécificité des salles que nous avons pu observer lors de notre investigation. Ils peuvent être classés en deux catégories.

- Les phénomènes qui ont marqué l'histoire des salles des marchés, en particulier la création en France, des **banques de trésorerie**. Nous allons débattre de l'idée selon laquelle l'émergence de ces banques en tant que filiales des établissements bancaires plutôt qu'en leur sein est un signe de l'originalité des salles.
- **Les particularités des métiers et des individus** travaillant dans les salles des marchés. Nous reviendrons alors sur un problème persistant qui est une conséquence de la spécificité des activités de marchés, celui de l'avenir professionnel des traders.

1. Les banques de trésorerie : une manière de protéger la spécificité des premières salles des marchés.

Autour des années 80, l'apparition en France des banques de trésorerie - qui "*poussent comme des champignons*" - est caractéristique des obstacles à la cohabitation entre banque classique et activités financières. Dans un environnement beaucoup plus réglementé qu'aujourd'hui, la Société Générale pris conscience la première qu'il était possible de "*gagner beaucoup d'argent*" à condition de regrouper dans une seule structure "*les obligataires, les monétaires, les devises*". Une telle entreprise rencontrait toutefois de nombreux obstacles, essentiellement internes : des 'baronnies' divisaient ces différents métiers aux langages et aux philosophies différentes et le statut bancaire ne permettait pas de rémunérer le personnel nécessaire pour mettre en œuvre un tel projet. La première banque de trésorerie, la BIP, filiale de la Société Générale rencontra un succès indéniable. Elle possédait en particulier "*une table avec des actuaires, des gens provenant de partout, tout cela dans une coquille à part*". D'autres banques suivirent, par exemple la B.N.P. avec Natio-trésorerie. Quand aux banques d'affaires, comme Suez et Paribas, n'étant pas confrontées aux mêmes blocages, elles créèrent en interne leur salle des marchés¹.

¹ La dérégulation, intervenant dans les années suivantes a permis le rapatriement progressif des salles des marchés au sein des banques généralistes.

Les motivations présidant à la création des premières salles en France en tant qu'entités séparées et spécifiques, ne procèdent donc pas de la nécessité de maîtriser les risques, mais uniquement de considérations réglementaires et organisationnelles liées à leur spécificité. Depuis lors, même si les salles ont été réintégrées au sein des établissements bancaires, certaines de leurs activités restent filialisées. Aujourd'hui encore, nombre des opérateurs des *front-offices* ne relèvent pas du statut AFB.

2. Le 'fossé' entre la salle des marchés et le reste de la banque subsiste de nos jours

Les problèmes d'incompatibilité persistent pourtant : la distance entre les salles des marchés et le reste de l'établissement est d'abord "physique", en raison des murs de Chine, mais aussi du risque d'espionnage. En effet, de nombreuses informations confidentielles relatives à la clientèle de la banque ou à ses activités propres y transitent. De ce fait, la salle des marchés est un peu "*le saint des saints*" de la banque, protégée par des sas, des portes à code et autres contrôles d'accès.

Au delà de ces considérations limitant l'accès des salles, les problèmes internes qui sont à l'origine des banques de trésorerie n'ont pas totalement disparu. Et les personnels des salles des marchés sont souvent atypiques par rapport aux personnels bancaires, comme l'attestent les dirigeants des premières salles "*à l'époque le niveau d'étude des opérateurs n'entraîne pas dans les grilles des DRH. La DRH n'acceptait pas non plus les bonus formant une grande part du salaire, râlaient contre le turnover contraire à la politique de la maison, les horaires de travail empêchant l'utilisation du restaurant d'entreprise...*" Toutes ces particularités ont été et continuent d'être l'objet de discussions constantes entre les responsables des salles et les directions du personnel¹.

Au-delà de ces symptômes, l'incompatibilité entre 'banquiers classiques' et opérateurs de marché éclate dans certains comportements

- Citons les 'petits scandales' qui sont légion. Par exemple, un trader d'une grande banque française qui, après avoir touché sa prime, gare sa Porsche flambant

¹ La législation française, tant à propos des primes ("*Si un opérateur touche un bonus de 10 millions, la banque doit en payer 17 et il en reçoit 5*") que des facilités de licenciement est également critiquée. À ce titre, le droit du travail français est malgré tout perçu comme plus favorable que celui de la Hollande, mais nettement 'en retard' sur celui des pays anglo-saxons.

neuve sur le trottoir devant la banque. Ils jurent, bien entendu avec la traditionnelle discrétion des banquiers.

- L'origine sociale des opérateurs n'instaure pas non plus une connivence avec l'encadrement des établissements. Ainsi Nick Leeson, gamin des banlieues - à l'instar de la plupart des négociateurs du LIFFE - ne paraît pas franchement navré d'avoir ruiné Lord Barings¹.

3. *Quel avenir après le trading ?*

"Les jeunes qui arrivent sont gentils et malléables, après un an, ils sont déformés, ils sautent en l'air pour des trucs ridicules", "après quelques années, il a pété les plombs", "il se prenait pour son logarithme". Y-a-t-il un avenir après le trading ? Ce problème reste ouvert. Après avoir vécu des expériences grisantes dans les salles des marchés : manipuler plusieurs millions par jour, une stimulation et une tension permanentes, il est extrêmement difficile de se reconvertir. Comme disent les traders : *"il faut déjà pouvoir payer les impôts de l'année d'avant"*. Nous n'aborderons pas les différentes solutions de reconversion², constatant simplement que ce problème difficile est à l'ordre du jour dans les départements de ressources humaines des grands établissements bancaires français. Nous nous bornerons à constater que cette question qui nous a été posée à différentes reprises atteste à quel point les métiers des opérateurs de marché sont "hors norme" et, bien entendu, particulièrement 'usants'.

Le dernier signe de la spécificité des salles des marchés que nous relèverons tient dans les relations des traders eux-mêmes avec l'établissement qui les emploie. Ils s'identifient de préférence à leur profession (*"je suis trader obligataire"*) ou à leur salle (*"Je suis rentré dans une salle des marchés; pas dans une banque"*), plutôt qu'à leur employeur. Enfin, face aux rigidités quotidiennes, l'ironie est de mise : *"Ici, si tu arrives à les supporter, si tu tiens le coup, tu montes automatiquement. Directeur de la salle c'est 5 ans"*.

Notre quatrième hypothèse selon laquelle les salles des marchés se caractérisent par leur polymorphisme, par un changement permanent et par leur spécificité par rapport aux

¹ CURTIS A. 96 "Inside story special : Nick Leeson", VF "L'homme qui a coulé la banque Barings", document de la BBC.

² notamment celui de valoriser la connaissance des marchés dans des métiers connexes (gestion de portefeuille, contrôle de gestion des salles..)

autres organisations **est donc validée**. Nous reconnaissons par là qu'elles doivent être étudiées en tant qu'organisations plurielles.

5. Conclusion

À l'issue de notre travail, l'image des salles en tant que 'système de gestion des risques' qui se dégage est celle d'une forme d'organisation :

- Composée d'éléments en interrelations fortes, qu'il s'agisse de consolider les risques, de prendre des décisions en combinant les savoir-faire ou de réaliser des opérations faisant intervenir plusieurs spécialités,
- D'une grande souplesse puisque les circuits de fonctionnement s'adaptent en permanence selon les besoins,
- D'une forte complexité répondant à la complexité de son environnement.

L'organisation semble donc conjuguer des impératifs contradictoires, elle est tout à la fois concentrée sur le traitement de l'information, sur le contrôle de ses propres engagements et enfin sur l'adaptation à un milieu très concurrentiel.

Ces paradoxes nous ont conduit à adopter **une démarche originale** : comme nous l'avons vu au cours de notre revue de la littérature, les approches 'classiques' de l'organisation ont essentiellement une vocation classificatoire "parmi X types d'organisation quel est celui auquel appartient celle-ci ?" Ou à défaut dialectique "expliquons l'organisation à partir de relations d'opposition formel / informel ou hiérarchie *versus* marché". Quant à nous, nous proposons d'adopter une approche fondée sur les trois pôles idéaltypiques du réseau, du marché et de l'appareil et leur relations.

Notre problématique ouvre donc la possibilité de distinguer simultanément au sein de l'organisation complexe des îlots de cohérence, mais aussi les points par lesquels ils entrent en interaction. Nous soutenons qu'à travers cette 'vision plurielle', on peut progresser à la fois dans la compréhension et dans l'action au sein des salles des marchés.

Du point de vue des applications de notre recherche, quelques conséquences immédiates qui peuvent d'ores et déjà être mises en avant. En effet, pour les établissements financiers, l'importance de la maîtrise des risques ne fait que s'accroître. Le législateur et les autorités

de régulation révisent désormais leur stratégie traditionnelle de contrôle externe¹ pour lui substituer une logique de "contrôle interne" : on incite désormais les établissements à développer leurs propres modèles de contrôle².

Enfin, le concept de "**contrôle des risques**" n'est plus considéré comme suffisant, en France, le règlement n° 97-02 de la Commission de la Réglementation Bancaire³ qui fait référence en la matière met en avant l'importance de la rentabilité. On passe ainsi du concept de "contrôle des risques" à celui de "gestion des risques". L'opinion selon laquelle *"Le fonctionnement de l'organisation n'est pas clair et ce n'est pas indispensable qu'il le soit tant que les limites sont respectées et que l'on gagne de l'argent"* est dépassée. Il est donc impératif de progresser rapidement dans la compréhension que l'on a du fonctionnement des salles des marchés. Comme nous l'avons démontré, cette compréhension se cantonne essentiellement à un seul idéaltype : celui de l'appareil. **Elle est insuffisante.**

¹ notamment par les ratios sur fonds propres

² paradoxalement, on les oblige en même temps à exposer à leurs partenaires les moyens de contrôle des risques qu'ils mettent en œuvre et à prouver qu'ils en tirent les conséquences.

³ entré en vigueur au 1^{er} octobre 97

Chapitre 10 : Conclusions et voies de recherche

Notre recherche était motivée par l'énigme que constituent les salles des marchés pour les sciences des organisations. Celles-ci sont tout à la fois célèbres parce que sous les feux de l'actualité, mais aussi particulièrement méconnues. Les travaux scientifiques les prenant comme objet sont extrêmement rares. Sans doute l'hermétisme de leur fonctionnement en est-il le principal responsable :

- D'abord à cause de la nature même de leur activité. Elles se trouvent en prise directe avec un milieu complexe, turbulent et soumis à des déterminations multiples. La genèse des prix sur les marchés financiers est non seulement la résultante de nombreux facteurs, tant quantitatifs que qualitatifs, mais aussi d'anticipations de leur évolution... et d'anticipations sur ces anticipations. L'environnement se complique encore dans la mesure où l'interaction des différents marchés, auparavant isolés et désormais en "vases communicants" devient source de complexité.
- Par ailleurs, l'expérience montre qu'il est malaisé au nouvel arrivant en salle des marchés, surtout doté des outils de la pensée analytique et déterministe, de construire une représentation de son fonctionnement. Le vocabulaire des traders est incompréhensible, l'information semble circuler "dans tous les sens", la nature exacte des activités des différents opérateurs échappe. Tant le sens commun que les concepts classiques de la théorie des organisations, comme ceux de "tâche", "d'organigramme", de "frontière" se révèlent ambigus à mettre en œuvre.

"Comment alors appréhender le fonctionnement des salles des marchés ?". Telle était notre question de départ.

Nous nous attacherons, au cours de cette conclusion à montrer comment nous l'avons problématisée, puis les réponses que nous lui apportons. Pour dresser ce bilan nous procéderons en deux étapes :

- Nous récapitulerons d'abord les grandes lignes de notre démarche : les fondements de notre étude, les moyens théoriques et pratiques que nous avons mis en œuvre pour la réaliser et enfin des résultats obtenus.
- Dans un deuxième temps, nous tenterons de cerner les apports de connaissance que nous proposons et leurs limites, ainsi que certaines pistes de recherche

1. Le travail réalisé : un bilan

1.1. Fondements

1. Les salles des marchés des capitaux constituent un objet de recherche important et original.

L'idée selon laquelle ces services spécialisés des institutions financières présentent un intérêt spécifique est à l'origine de notre démarche. L'apparition des salles des marchés est encore récente et elles sont difficiles d'accès, tant lorsqu'il s'agit d'obtenir l'autorisation d'y conduire une recherche que pour la mener.

Pourtant les **caractéristiques des salles des marchés** en font des organisations tout à fait remarquables : si les *front-offices* sont avant tout des centres de décision, les connaissances qu'ils mettent en œuvre sont complexes et non formalisables, essentiellement du fait de l'efficience des marchés financiers. La concurrence est très vive et les savoirs acquis remis en question en permanence. Simultanément, étant donnée l'importance des montants en jeu, une défaillance peut avoir des conséquences catastrophiques. Enfin, ils fonctionnent souvent dans des conditions de crise et toujours dans l'urgence.

2. *On peut étudier les organisations à partir de trois formes fondamentales : l'appareil, le marché et le réseau*

Le deuxième pilier de notre travail est le fruit d'une étude de différents courants de recherches en sciences des organisations. À partir des travaux de Powell et plus généralement des économistes des institutions, nous choisissons de décrire l'organisation complexe en nous appuyant sur trois formes cardinales : **l'appareil, le marché et le réseau**.

L'exploration de ces concepts et de leurs usages montre à quel point ils sont fondamentaux. Elle montre également que ces formes d'organisation sont mutuellement irréductibles et permet d'en poser les principaux traits : **l'appareil** repose sur la rationalité et le contrôle, **le réseau** sur des coordinations locales largement informelles, **le marché** sur l'indépendance des parties et leur mise en concurrence.

1.2. Démarche d'investigation

Résoudre la question de l'accès aux salles des marchés est un problème en soi. En effet de nombreux obstacles doivent être levés : les traders sont souvent surchargés de travail et très peu disponibles, le milieu des marchés utilise un langage spécialisé et les informations circulant dans les salles sont hautement confidentielles.

De ce fait, nous avons adopté une approche en deux temps pour mener nos investigations. Dans un **premier temps**, postulant que le meilleur moyen d'entrer en contact avec des professionnels des salles des marchés était de travailler avec eux, nous nous sommes fait embaucher en convention Cifre comme ingénieur de marché dans une grande banque. Ces années d'observation participante nous ont permis de constituer et de valider notre objet d'étude. Cette première période a également été l'occasion, en sus de notre apprentissage du 'métier', d'obtenir des contacts et des recommandations. Ainsi, dans un **deuxième temps**, nous avons pu accéder à d'autres salles des marchés sur les places financières de Paris, Hong Kong et Londres. Nous y avons conduit une série d'entretiens semi-directifs qui nous a permis d'élargir considérablement nos observations du fonctionnement des salles.

1.3. Problématique élaborée

Les apports de notre problématique sont triples :

- La construction de la salle des marchés en tant qu'**objet d'étude**
- La constitution des formes d'organisation du réseau, du marché et de l'appareil en **idéaltypes** qui constitue un référentiel d'analyse de l'organisation complexe.
- L'élaboration d'un modèle d'analyse permettant de formuler une **hypothèse** centrale : les salles des marchés sont des organisations plurielles

1. La construction de la salle des marchés en tant l'objet d'étude.

L'observation participante représente donc le fondement de notre étude de définition. C'est grâce à elle que nous décrivons la salle. D'abord à travers les relations qu'elle entretient avec son environnement, ensuite par les concepts qui permettent comprendre son fonctionnement interne :

- Celui de **position** qui constitue une indication de la 'quantité de risque' encourue sur un instrument financier,
- Celui de **corrélation** des produits financiers, qui justifie l'existence de la salle en tant que 'plateau' sous l'autorité d'un responsable unique. Les risques pris par les différents opérateurs ne peuvent en effet être considérés isolément les uns des autres, ils peuvent se compenser ou s'additionner,
- Celui de **desk** qui permet de cerner l'activité des groupes semi-autonomes composant la salle. Nous définirons le desk à partir d'une **grille d'analyse combinant métiers et instruments financiers**.

Pour nous, la gestion des risques est une fonction fondamentale des *front-offices*. Le risque ne peut être considéré comme 'accidentel', il constitue au contraire un aléa auquel la salle des marchés doit faire face en permanence. Le métier de l'opérateur de marché consiste fondamentalement à prendre des risques. Il ne s'agit donc pas de chercher à les éviter, mais plutôt de savoir les gérer en permanence à travers une organisation appropriée. C'est pourquoi nous présentons dans un troisième temps une **typologie des risques** : risques de crédit, essentiellement liés à la solvabilité des contreparties, risques opérationnels, correspondant aux pannes et aux erreurs humaines, risques déontologiques,

liés aux délits d'initié et enfin risques de marché, concernant les pertes induites par des variations de cours.

2. La constitution des formes d'organisation du réseau, du marché et de l'appareil en idéaltypes.

Nous décidons de reprendre le concept d'idéaltype proposé par Weber pour recomposer méthodiquement les formes de l'appareil, du réseau et du marché, en mettant en valeur leur cohérence interne :

- L'idéaltype de **l'appareil** est un système de liens hiérarchiques dont la coordination est assurée par des règles. Celles-ci sont définies à l'intérieur de l'organisation. Il existe à la fois des règles locales et des règles globales, applicables dans toute l'organisation.
- Le **réseau** désigne une forme d'organisation où des liens riches sont tissés entre égaux et où les règles sont locales.
- Le **marché** est un système où les liens entre acteurs sont facilement révocables. La définition des règles ne peut être l'objet d'un marchandage, la participation au marché impliquant l'acceptation de règles minimales mais identiques pour tous.

Mais comment articuler ces trois idéaltypes ? Trois remarques peuvent être faites au sujet des relations concrètes entre ces différents systèmes d'organisation.

- En aucun cas les idéaltypes d'organisation ne sont systématiquement exclusifs. Les organisations empiriques sont un exemple de **complémentarité** de systèmes différents.
- Ces systèmes sont souvent **antagoniques**. Il en va ainsi de la formalisation des responsabilités *versus* le fonctionnement informel ou de l'existence d'une relation employeur-employé à long terme *versus* la rémunération selon les résultats avec menace de renvoi.
- Enfin, les formes idéaltypiques que nous proposons peuvent être des moyens alternatifs et donc **concurrents** d'accomplir les mêmes fonctions.

L'intérêt d'une approche à travers les idéaltypes du marché, de l'appareil et du réseau réside donc dans l'étude des relations tout à la fois **de complémentarité, de contradiction et de concurrence** qu'entretiennent ces trois formes. Ces rapports complexes sont constitutifs de l'organisation, selon des modalités correspondant à celles de la dialogique proposée par Edgar Morin.

Pour pouvoir explorer plus avant cette dialogique entre réseau, appareil et marché nous les exprimons à travers une propriété commune aux systèmes ouverts, **l'équifinalité**. Nous mettons ainsi en évidence comment ces idéaltypes peuvent permettre de satisfaire une même fonction par des voies différentes.

Trois dimensions particulièrement propices à mettre en relief ce qui distingue réseau, appareil et marché sont étudiées : les **règles** et la régulation, la **coordination** des composantes de l'organisation et le processus de son **adaptation**.

3. L'élaboration d'un modèle d'analyse permettant d'explicitier une hypothèse : les salles des marchés sont des organisations plurielles.

Pour formuler cette hypothèse, nous 'déclinons' les idéaltypes : chacun d'entre eux met en effet en œuvre des dispositifs spécifiques de gestion des risques. Ces considérations nous permettent d'établir un **modèle d'analyse** :

| Idéaltype | Appareil | Réseau | Marché |
|---|--|--|--|
| Processus de gestion des risques | Contrôle par définition des procédures (ex-ante), centralisation à un niveau hiérarchique supérieur, spécialistes du contrôle. | Éviter les processus formalisés rigidifiants, flexibilité. Traitement du risque 'instantané', immédiat. | Sensibilisation aux résultats, définition des marges de manœuvre (ex-ante), puis contrôle des résultats (ex-post). |
| | Gestion des risques à travers un système de procédures ; mise en avant du contrôle. | Pas de contrôle au sens formel, contrôle par les pairs. | Contrôle par les résultats. Mise en avant de la responsabilité. |

Et trois hypothèses :

- **H1** : la gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers les idéaltypes de l'appareil, du réseau et du marché considérés individuellement.
- **H2** : la dialogique entre les idéaltypes du réseau, de l'appareil et du marché pris deux à deux permet d'éclairer certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés.

- **H3** : Certains problèmes complexes relatifs à la gestion des risques qui surviennent en salle des marchés peuvent être analysés comme le produit de la dialogique entre appareil, réseau et marché.

Enfin, nous proposons un retour sur notre hypothèse centrale à partir d'un questionnement plus général.

- **H4** : Les salles des marchés sont des organisations plurielles ; elles se caractérisent par leur polymorphisme, par un changement permanent et par leur spécificité par rapport aux autres formes d'organisation.

1.4. Discussion des hypothèses

1. *Discussion de H1*

L'approche rationnelle des risques apparaît très prégnante de prime abord. Aussi bien dans les manuels de finance que dans le discours des responsables du contrôle des risques, il s'agit essentiellement de calculer et d'optimiser le couple risque / profit. Dans un premier temps le risque est formalisé, puis on met en place des procédures de suivi. On se rapproche par là d'une vision de l'organisation comme un artefact conçu et optimisé rationnellement. La forme correspondante est celle de **l'appareil**. Elle met en avant l'organisation comme construction scientifique et la gestion des risques comme le produit d'une démarche formelle relevant à la fois d'un système de procédures et d'un contrôle hiérarchique. C'est à travers cette logique que nous appréhenderons la mise en place de systèmes d'information souvent complexes, celle de services indépendants et spécialisés dans le contrôle des risques, et d'une formalisation hiérarchique du fonctionnement de la salle.

Cet idéaltype rencontre toutefois ses limites ; tant par le rejet de la représentation formelle de l'organisation des salles par les opérateurs eux-mêmes ("*ça n'est pas comme cela que nous fonctionnons*", "*cet organigramme est faux, x est parti*", ou "*je préfère m'adresser directement à y*"). Dans ce contexte, on est conduit à recourir à une autre forme d'organisation où le mode de relation dominant n'est ni hiérarchique, ni formel, ni prédéterminé : il s'agit du **réseau**. La gestion des risques relève alors d'une logique toute différente. Elle est liée à la souplesse de l'organisation (on met ainsi en lumière

l'importance de l'entraide pour surmonter les situations de crise), à sa capacité d'adaptation et de reconfiguration permanente, au partage d'informations et d'opinions en dehors de toute formalisation.

Enfin, la dernière forme d'organisation que l'on peut mettre en lumière dans la gestion des risques s'apparente au **marché** : les opérateurs sont entièrement libres de prendre les risques qu'ils souhaitent, mais sont directement incités à les rentabiliser dans la mesure où ils sont récompensés ou pénalisés selon leur succès ou leur échec. Une partie des profits qu'ils réalisent leur sont ainsi redistribués. Inversement, ils sont menacés d'être renvoyés lorsqu'ils perdent de l'argent ou n'atteignent pas leurs objectifs. Une conséquence surprenante de cette logique est la création de risques "à l'intérieur de la salle". Les opérateurs d'une même salle sont en effet amenés, en tant que centres de profit autonomes, à passer des contrats les uns avec les autres. La perte réalisée par l'un correspond ainsi au profit de l'autre, sans que l'établissement auquel appartient la salle en soit affecté ! L'idéaltype du marché est également très présent dans le langage des opérateurs qui perçoivent souvent leur salaire comme le reflet de ce qu'ils rapportent à leur établissement ou de leur prix 'sur le marché du trader'.

2. *Discussion de H2*

Après avoir validé les idéaltypes pris individuellement, nous nous sommes attaché à montrer l'importance des relations entre idéaltypes dans les processus de gestion du risque. Nous confirmons que ces interactions sont dialogiques c'est-à-dire à la fois antagoniques et de complémentarité.

- La dialogique **appareil - marché** est indispensable afin de fixer le cadre de fonctionnement de ce dernier et en particulier un système de limites de la quantité de risques endossés. Les tensions souvent très vives entre les deux logiques se matérialisent par l'incompatibilité des rôles : ce sont la plupart du temps deux personnes différentes qui se chargent d'une part de la direction des traders et de la coordination administrative d'autre part.
- Les relations entre **marché et réseau** sont plus ardues à dévoiler. Elles se révèlent par exemple dans la complexité des rapports entre traders et courtiers et dans l'ambiguïté des situations de travail qui peuvent relever tantôt de l'entraide, tantôt d'une concurrence exacerbée.

- L'interaction **réseau - appareil** permet l'intégration de la diversité des intervenants dans la salle et constitue un vecteur de l'innovation. Le réseau peut également être un moyen de contrôle des marchés financiers internationaux là où il ne peut exister d'autorité de régulation. Ces deux idéaltypes s'opposent par contre à travers la dialectique classique "formel *versus* informel".

3. *Discussion de H3*

Nous avons ensuite mis à l'épreuve notre problématique en analysant à travers elle deux problèmes qui se posent aux salles des marchés :

- Le premier est relatif à la prévention des conflits d'intérêts au sein des salles. C'est par exemple le cas lorsqu'un trader connaît l'existence d'ordres d'achat des clients tout en étant en mesure de prendre des positions sur le marché afin d'en tirer profit. Face aux nombreux abus et délits d'initiés, la législation et les autorités de contrôle des places financières imposent la mise en place de "**murs de chine**". Ces murs sont notamment appelés à séparer les activités de service aux clients et les activités pour 'compte propre'. Cette contrainte s'inscrit dans la logique de séparation des intérêts que propose le marché. Cependant sa mise en place se heurte à des résistances puisqu'elle est contraire à la fois à la nécessaire coordination des activités et à la libre circulation des informations qui justifient l'existence des salles des marchés.
- Le second traite de la mise en place de "**lignes produit**" destinées à harmoniser l'action des filiales d'un établissement bancaire autour du globe. Il faut à la fois concilier la nécessité de l'attribution de la responsabilité d'une position et de son suivi à un responsable précis, la capacité à faire des arbitrages ou des montages entre produits relevant de marchés différents, la continuité de la couverture des risques, celle d'avoir une cohérence globale dans les prix proposés par l'organisation, celle enfin d'avoir en permanence la connaissance de la position consolidée de la firme. Là encore, nous montrons comment l'on peut décomposer ces contraintes au moyen des trois idéaltypes que nous avons établi.

4. *Discussion de H4*

Ayant dégagé en quoi les salles des marchés peuvent être appréhendées comme le produit de rapports dialogiques entre formes d'organisation irréductibles, on peut avancer qu'elles

seront changeantes et instables dans leurs modalités de fonctionnement. C'est ce que nous démontrons. Nous exposons également la spécificité des *front-offices* qui découle de ces particularités. Cette dernière s'observe notamment dans les difficultés récurrentes que rencontrent les relations entre les salles des marchés et les back-offices.

Contrairement à ce que pourrait laisser penser l'approche 'classique' de l'organisation, notre étude empirique montre donc que la référence à un idéaltype unique ne peut permettre d'appréhender correctement le fonctionnement des salles des marchés financiers.

Avec la validation de H4 s'achève celle de notre hypothèse centrale suggérant que les salles des marchés sont des organisations plurielles. Nous tenterons au cours de la section suivante d'en tirer les conséquences en étudiant les limites et les prolongements de nos travaux.

2. Limites et prolongements de la recherche

Quelles sont les limites de notre recherche ? Voici les questions que nous aborderons.

1. Quelles sont les limites de l'approche "des systèmes ouverts" appliquée à l'étude d'un phénomène social ?
2. Quels sont les apports proposés au débat sur "la nature de l'organisation" ?
3. Les idéaltypes peuvent-ils être enrichis ?
4. Dans quelle mesure la démarche que nous avons mise au point peut-elle être reprise et prolongée dans l'étude des organisations complexes ?
5. Notre travail sur les salles des marchés est-il transposable à d'autres domaines ?

2.1. Les limites de l'approche "des systèmes ouverts" appliquée à l'étude d'un phénomène social

Cette première limite peut être introduite par la contribution de Boulding¹, qui se propose d'ordonner l'ensemble des systèmes d'organisation connus en neuf niveaux, chacun plus

¹ BOULDING K.E. 56, "General system theory - The skeleton of science", *Management science*, vol 2, n° 3, April. Lemoigne en a proposé une reformulation dans LEMOIGNE J-L. 90, "La modélisation des systèmes complexes", AFCET systèmes, éd. Dunod.

complexe que le précédent. Sur cette échelle, la matière inerte correspond au niveau un, tandis que la cellule vivante est au niveau quatre et les systèmes sociaux au niveau huit. En examinant l'état de nos connaissances sur chaque niveau, Boulding constate qu'il n'existe pas de connaissances satisfaisantes pour les plus élevés. Il en déduit qu'il faut se garder de considérer comme définitive une théorie explicative d'un phénomène lorsqu'elle a été élaborée pour tenir compte de réalités empiriques plus simples.

Cette conclusion s'applique à notre démarche, dans laquelle nous avons contourné le problème des constituants du système. Les être humains sont des **acteurs** : autonomes, dotés d'imagination, d'affectivité, de capacité stratégique, d'un inconscient... À ce titre, nous nous sommes plus intéressé "au système" qu'à "l'acteur". Il faut donc éviter toute généralisation hâtive de nos résultats et envisager, à travers la prise en compte de la spécificité de chaque situation empirique, toute la mesure de cette réalité. Si nous avons mis en évidence le poids et la valeur de nos trois idéaltypes, il reste que les acteurs ont une **autonomie inaliénable** même lorsqu'ils sont intégrés dans les logiques du marché, de l'appareil et du réseau.

2.2. Quels sont les apports proposés au débat sur "la nature de l'organisation" ?

Si notre démarche nous engage à croire qu'il est plus pertinent de travailler à partir d'une typologie s'attachant à distinguer des traits marquants de l'organisation sans préjuger de son essence, on ne peut s'affranchir de poser la question fondamentale de "la nature de l'organisation". **Quel est notre apport à ce débat ?** Nous souhaitons avant tout promouvoir une 'vision plurielle' de l'organisation dépassant successivement les trois formes archétypiques que l'on peut lui attribuer. L'organisation s'institue alors comme la **mise en cohérence** de logiques différentes.

Nous réfutons par là l'idée selon laquelle il existerait un 'centre de gravité' unique de l'organisation, en particulier en ce qui relève **de l'appareil et du marché**. Voici des deux remarques que nous proposons à ce sujet :

1. 'Organisation' n'est plus synonyme d'appareil

La vision de l'organisation comme un appareil, à la fois fruit et fondement d'un siècle de recherches en sciences sociales, se révèle singulièrement limitée. Si l'approche rationnelle de l'organisation apparaît indispensable à la gestion des risques, la mise en évidence d'autres modes de fonctionnement confirme qu'elle n'est qu'un élément parmi d'autres.

On ne peut toutefois pas soutenir que le mouvement de rationalisation des organisations¹ marque le pas. Dans le cas des salles des marchés, l'histoire récente est marquée par l'extension du contrôle exercé sur les opérateurs, que ce soit par la création de systèmes d'information ou à travers la mise en place de postes de spécialistes du contrôle des risques.

Mais, à l'opposé, l'idéaltype du **réseau**, en mettant en avant une approche des risques basée, non sur leur contrôle, mais avant tout sur la réactivité, l'adaptation et la réduction de leurs effets, correspond à des pratiques de gestion de plus en plus courantes. L'introduction de marges de manœuvre, d'une liberté de circulation de l'information et d'arrangements locaux est donc reconnue comme indispensable.

2. Malgré sa puissance, le marché n'est pas autosuffisant

L'étude des *front-offices* à travers l'idéaltype du marché permet d'établir un bilan contrasté. On constate d'abord que c'est en grande partie à partir de celui-ci que sont organisées les salles des marchés.

- De la sorte, les opérateurs ont la latitude nécessaire pour mettre en œuvre leurs idées et réagir rapidement,
- Ils sont fortement incités à réussir par l'intéressement aux résultats et les sanctions dont ils font l'objet lorsqu'ils n'atteignent pas leurs objectifs,
- Malgré la rotation des personnes qu'il tend à engendrer, le marché permet d'assurer la continuité de fonctionnement et la coordination des intérêts divergents des différents *desks*.

¹ nous nous référons à la réflexion de Weber sur l'émergence de la société moderne

Mais l'analyse met également en évidence un point critique : en tant que mode d'organisation, **le marché n'est pas une forme d'organisation qui se suffit à elle-même**. Il est en effet indispensable de l'inscrire dans un cadre permettant d'assurer le respect des règles. Dans les salles des marchés, si des moyens importants ne sont pas consacrés au contrôle, les opérateurs disposent d'une 'zone de flou' importante pour avancer des profits ou retarder des pertes. La plupart des scandales récents (Barings, Daiwa...) peuvent s'expliquer par un abus de ce que nous analysons comme l'idéaltype du marché.

2.3. Les idéaltypes peuvent-ils être enrichis ?

Comme le soutient Mauss, le fait humain ne se découpe pas : il est un "**fait social total**". Il faut donc étudier le problème posé par notre perspective en tant qu'elle constitue un découpage, de la réalité. Si notre choix a été dûment motivé préalablement à la construction des idéaltypes, le risque de réifier l'objet d'étude au lieu de le constituer est présent. On est en effet tenté, une fois accepté le bien-fondé de l'approche, d'adopter une démarche déductive relevant du '*wishful thinking*'. Les traits de la réalité qui ne correspondent pas aux idéaltypes sont alors escamotés. En éliminant les aspects de la réalité non exprimables par les idéaltypes l'approche induit de fausses certitudes.

Comment répondre à cette objection ? Comme l'exposent les gestaltistes¹, l'esprit humain fonctionne en appréhendant des formes cohérentes plutôt que des traits fragmentés. Par là, le principe holiste selon lequel "la manière dont les facteurs organisationnels vont ensemble" est primordial. Ce processus étant un point de passage obligé, pourquoi ne pas tenter de l'objectiver ?

En distinguant des "patterns" comme nous le proposons, on élargit l'éventail des faits appréhendés, mais aussi celui des faits réfutés. Le prix à payer pour cela est une simplification de la réalité. En effet, étant donnée la polysémie des concepts de réseau, d'appareil et de marché, il est indispensable de les reconstruire méthodiquement afin de les cerner. Cette réduction de leur portée permet d'examiner en profondeur les phénomènes accompagnant la gestion du risque.

¹ THINES G. 89, "Gestaltisme", *Encyclopédia Universalis* Corpus, Vol 10, pp. 434-439

Serait-il possible de les exploiter plus avant ? Est-il possible d'étendre ou de modifier les idéaltypes que nous avons établi ?

Nous pouvons proposer **l'exploration de nouveaux champs**, distincts de celui des risques. Les idéaltypes se prêtent à être développés plus avant, en étendant réseau, marché et appareil à d'autres domaines : après avoir examiné la gestion des risques, on pourrait proposer des modèles d'analyse permettant de "revisiter" la notion de frontière ou encore la prise de décision, comme nous avons entrepris de le faire¹.

On pourrait également **prolonger et affiner nos hypothèses** à partir de considérations sur la genèse des buts de l'organisation, le type de défaillances auxquelles elle est prédisposée, ses composantes-clés..

Plus généralement, **l'apport de l'idéaltype du marché** nous paraît être particulièrement novateur². Le concept de marché est largement monopolisé par les économistes, qui en se l'appropriant, en font une entité mathématisable mais abstraite qui impose une vision de l'être humain marquée par l'économisme³. Nous souhaitons au contraire prouver qu'il faut considérer les marchés comme des constructions sociales. Weber⁴ les avait examinés en tant que tels et aujourd'hui de nombreux auteurs suivent ce chemin : Granovetter⁵, Swedberg⁶, Adler⁷, les institutionnalistes... À ce titre, la construction d'un idéaltype du marché en tant que mode d'organisation interne contribue à la redéfinition du concept et peut-être à son renouvellement. Pourtant il est encore difficile de trouver des milieux où l'idéaltype du marché peut si clairement être mis en évidence : c'est là un des principaux intérêts du recours aux *front-offices* comme terrain d'étude.

¹ BACHELET R. 97, "La prise de décision en milieu complexe : le cas des salles des marchés financiers", Colloque de l'Atelier Permanent Sciences Humaines et Métiers de l'Ingénieur, juin 97, éd. ENSAM CER de Cluny. À paraître dans *Humanisme et Entreprise*

² Dans la société occidentale actuelle, la pertinence du marché et de plus en plus affirmée : citons la généralisation de l'emploi de prestataires et de CDD, la montée des relations "client-fournisseur" à l'intérieur de l'entreprise, l'augmentation du nombre des travailleurs indépendants aux États-Unis, le turnover de plus en plus important...

³ BECKER G. 76, "The economic approach to human behavior", University of Chicago press

⁴ dans "Économie et société" à la fin du tome 2, travail hélas interrompu par son décès.

⁵ GRANOVETTER M. 94, "Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse", in ORLEAN A., "Analyse économique des conventions", PUF

⁶ SWEDBERG R 94, "Markets as social structures", in, SMELSER N ; SWEDBERG R, "The handbook of economic sociology", Princeton University press

⁷ ADLER P. and ADLER P. A. 84, "The social dynamics of financial markets", JAI press

2.4. Dans quelle mesure la démarche que nous avons mise au point peut-elle être reprise et prolongée dans l'étude des organisations complexes ?

Cette question est toujours sensible dans le cas de travaux scientifiques en entreprise, desquels les praticiens escomptent souvent des bénéfices immédiats. Foin de 'recettes miracles', toute investigation doit tout de même se poser la question de sa capacité à interpeller le lecteur non-scientifique. Peut-il relier cette théorie à sa propre expérience ? S'accorde t-elle à ses propres perceptions, les enrichit-elle ? La démarche que nous proposons constitue un cadre d'analyse. Est-il possible de le mettre en œuvre sans ambiguïté aucune ?

1. Une approche originale, mais complexe à manier

L'impact d'une recherche est inséparable de sa valeur pragmatique, c'est-à-dire de sa capacité à déclencher chez les intéressés un nouveau raisonnement sur leur contexte d'action. Comme nous l'avons vu au cours de notre exploration de la littérature, les approches classiques de l'organisation relèvent essentiellement de deux logiques. La première est essentiellement taxinomique : elle consiste schématiquement à ordonner les organisations dans des catégories, tandis que la deuxième se fonde sur les oppositions entre deux concepts, par exemple hiérarchie et marché, et classe les organisations empiriques sur un continuum entre ces deux pôles exclusifs.

Nous avons au contraire choisit de concevoir **une démarche originale**, fondée sur les tropismes du réseau, du marché et de l'appareil. Nous les considérons comme trois pôles idéaltypiques, non uniquement en tant qu'ils sont exclusifs ou opposés, mais à travers leurs interrelations dialogiques. Les différents modes de gestion du risque que notre modèle d'analyse nous permet d'établir sont en effet simultanément observés, ils ne sont ni exclusifs, ni organisés selon un continuum.

Si notre approche de l'organisation des salles des marchés tend à réfuter les approches classiques, elle est également **plus complexe** à manier. La pensée doit circuler entre des logiques très dissemblables en envisageant leurs points de convergence et leurs

oppositions. Des concepts comme celui de frontière¹ ne sont plus des paramètres stabilisés, mais des variables dépendantes du point de vue et du domaine considéré.

2. Des repères d'interprétation des dysfonctionnements

En outre, il est certains cas où notre approche **éclaire les problèmes rencontrés** dans la mise en place de changements organisationnels, même lorsque ceux-ci apparaissent 'évidents' ou 'très profitables'. Par exemple, nous avons eu connaissance d'un projet de gestion du risque à travers un système de macro-couverture qui aurait permis de dégager des profits importants. Celui-ci a rencontré une opposition si forte qu'il a été abandonné. Nous pouvons analyser ce problème à travers l'antagonisme entre une couverture globale des risques (idéotype de l'appareil) et une organisation fondée sur l'autonomie et la concurrence entre individus (marché). Dans ce cadre, notre problématique procure des repères **d'interprétation des dysfonctionnements**.

Par ailleurs, tout du moins dans le cadre notre première hypothèse, la théorie a une certaine **capacité prédictive**, on le constate par la précision du modèle d'analyse qu'elle permet d'édifier. Nous pensons en particulier à la 'grille d'analyse des modes de gestion des risques' testée par notre première hypothèse. La gestion des risques par le marché, l'appareil et le réseau se prête ainsi à une mise à l'épreuve. Elle ouvre la possibilité de distinguer au sein de l'organisation complexe des "îlots de cohérence", mais pointe aussi certains des moyens par lesquels ils entrent en interaction, en particulier à propos des interactions appareil - marché. Il faut toutefois garder à l'esprit que si les idéotypes constituent des structures qui forment un cadre de coopération, **les enjeux qui y sont appliqués sont spécifiques à chaque situation empirique**.

3. Une valeur prescriptive

Enfin, notre approche peut acquérir une **valeur prescriptive**, en particulier lorsqu'elle incite à étendre la notion de gestion des risques au-delà de l'idéotype de l'appareil pour envisager des domaines nouveaux comme celui du réseau. Face à la difficile évolution des règles prudentielles relatives aux activités sur instruments financiers, notre analyse

¹ On souligne par là la généralité du phénomène "organisation" qui transcende les limites des organisations formellement constituées.

encourage par exemple à dépasser une approche appuyée exclusivement sur l'idéaltype de l'appareil et à trouver l'équilibre spécifique à chaque situation dans chaque *front-office*.

On peut en proposer comme application l'éclairage qui est jeté sur la question de **l'approche réglementaire** de la prise de risque dans les salles. Les dernières recommandations du Comité de Bâle¹ suivies par de nombreuses instances nationales² mettent en avant cette indispensable adaptation à chaque situation empirique. Le législateur reconnaît par là l'insuffisance d'une approche fondée uniquement sur des règles universelles du type 'ratio Cooke'. On met au contraire en avant la notion de "**modèle interne**".

De quoi s'agit-il ? De la nécessité impérative de laisser à chaque établissement le soin de définir ses propres procédures et de suivi des risques, quitte à recourir à ce qui est paradoxalement qualifié de "*procédures informelles*"³ ! L'évolution est de taille : l'obligation réside dans le sérieux et la rentabilité⁴ du dispositif mis en place indépendamment de sa **nature**, ce qui signifie que des dispositifs relevant de l'idéaltype du réseau accèdent à une certaine reconnaissance.

4. Une attitude d'esprit proche de celle du praticien

Enfin, si notre approche de l'organisation est complexe, nous prétendons qu'elle correspond à une **attitude d'esprit proche de celle du praticien** des salles des marchés. Pour tirer les conséquences de notre problématique proposant une approche de l'organisation des *front-offices* en tant qu'idiosyncrasies ("*mélanges particuliers*"). Nous montrons⁵ en effet que l'on peut distinguer dans les discours sur la gestion des risques en salles des marchés, dès lors qu'ils se trouvent confrontés à des "situations de gestion", cette **circulation permanente** entre idéaltypes d'organisation. De ce fait, notre problématique se trouve être relativement "parlante" pour les praticiens, les termes de "marché", de "réseau" et d'"appareil hiérarchique" ayant un pouvoir évocateur immédiat

¹ COMITE DE BALE 97, "Core principles for effective banking supervision", April 97, éd. BRI, Bâle

² voir par exemple les dernières recommandations de la Securities and Futures Authority et du Comité de la Réglementation Bancaire citées en bibliographie.

³ nous citons la proposition III.6 de : COMITE DE BALE 94, "Lignes directrices pour la gestion des risques liés aux instruments dérivés", juillet 94, éd. BRI, Bâle

⁴ l'introduction du concept de rentabilité dans les réglementations sur les risques constitue une avancée considérable

⁵ dans la discussion de H4

les reliant à des comportements et des situations vécues. Nous l'avons souvent constaté dans nos conversations, l'énoncé de notre sujet déclenchant un "hochement de tête" entendu.

Cependant, c'est cette évidence même qui pose problème. Comment **cerner le sens** que l'on donne à marché, appareil et réseau ? Ne représentent-ils pas des concepts permettant l'unanimité au détriment de la clarté ? Le risque est réel. D'autant plus que le foisonnement des idées qu'ils évoquent est considérable. Il devient paradoxalement indispensable de réduire et de contrôler la portée des trois formes. Une des questions qui restent ouvertes est donc la **conciliation entre puissance heuristique et réfutabilité**. C'est dans l'espoir de lever cette hypothèque que nous avons entrepris de problématiser appareil, marché et réseau comme des idéaltypes.

2.5. Notre travail sur les salles des marchés est-il généralisable à d'autres domaines ?

Loin de nous l'idée de prétendre que les salles des marchés représentent l'avenir de l'organisation du travail. On constate bien au contraire la montée d'un "néo-taylorisme", en particulier dans le secteur tertiaire où les emplois perçus comme répétitifs deviennent de plus en plus nombreux¹. Cependant plusieurs phénomènes, pour la plupart d'apparition récente nous paraissent autoriser un parallèle avec les salles des marchés.

- Les **salles de contrôle**, qui existent depuis longtemps dans l'industrie de fabrication en continu² et dans les domaines du transport aérien et ferroviaire. Leur vocation première est de concentrer toute l'information sur l'état du système à gérer et tous les leviers d'action nécessaires pour le piloter
- Les '**groupes projets**' en **ingénierie simultanée** des constructeurs automobiles. Organisés en 'plateaux', ces organisations temporaires ont une durée de vie de plusieurs années. Elles ont pour mission de mettre au point un nouveau modèle de voiture en intégrant les contraintes et les savoir-faire de

¹ selon le ministère du travail 29% des salariés avoir un travail répétitif en 91 contre 19% en 84 (DARES 91, "Enquête conditions de travail", Ministère du travail)

² nous pensons par exemple au nucléaire et à la production d'énergie en général ; à la chimie lourde, à l'agro-alimentaire et à la sidérurgie. Cf. LEJON J-C. 91, "L'évolution de la conduite sur Système Numérique de Commande-Contrôle", éd. ANACT

toutes origines. Les spécialités impliquées vont des ingénieurs d'étude, aux économistes, en incluant des ergonomes, des 'méthodistes' des 'designers', des commerciaux et même des agents extérieurs à l'entreprise représentant les sous-traitants.

- Les **agences de presse**, comme Reuter et l'Agence France Presse¹ constituent un cas aussi spécifique que celui des salles des marchés : des journalistes 'agenciers' y produisent en temps réel et en continu des dépêches diffusées dans le monde entier. Il s'agit de transformer les informations et les rumeurs transmises par un réseau de correspondant en "communiqués". Il est très délicat de concilier recoupement des informations et vitesse de diffusion, une fausse nouvelle entachant la réputation de l'agence et pouvant avoir des conséquences sur les marchés financiers.
- Enfin, on voit se développer des salles similaires à aux *front-offices* dans d'autres domaines, par exemple chez les compagnies d'assurances ou les banques à distance qui développent des **services d'assistance téléphonique**. On rassemble ainsi sur des plateaux fonctionnant vingt-quatre heures sur vingt-quatre "*des médecins, des fiscalistes, des juristes des financiers, des spécialistes des questions sociales*"².

Ces salles, souvent de taille plus réduite que les salles des marchés que nous étudions ont toutefois la même vocation de centralisation de l'information et de concentration de moyens d'action et de décision. Mais ont-elles d'autres points communs avec notre objet d'étude ? Revenons sur les particularités des salles des marchés que nous avons énumérées en conclusion de notre chapitre exploratoire :

- **L'absence de flux physiques**. Ces plateaux sont avant tout des centres de décision
- **L'importance des enjeux** : on pense bien sûr au contrôle aérien ou aux services d'assistance. Mais dans la conception en ingénierie simultanée, les

¹ A.F.P. c. 90, "Manuel de l'agencier", éd. Agence France Presse ; voir également le "Manuel" spécial du service économique qui alimente les salles des marchés.

² MENANTEAU J. 94, " L'espace vierge de l'assistance", *Le Monde*, 23 nov. 94, p II.

décisions souvent irréversibles déterminent 80%¹ des coûts de la production ultérieure en grande série.

- La capacité à **intégrer des connaissances** et des informations d'origines diverses. Il ne s'agit pas uniquement d'une centralisation, mais de l'établissement d'une "confrontation organisée" entre spécialistes défendant des intérêts antagoniques.
- Par ailleurs, des **connaissances complexes** sont mises en œuvre qui résistent à la formalisation.
- Des **délais de réaction** imposés sont réduits. La charge de travail est souvent imprévisible.
- Enfin, **l'adaptation** et la remise en question permanente sont indispensables. La valeur d'une organisation ne se mesure plus à son efficacité ni à la netteté de ses frontières, mais à sa capacité à saisir les opportunités que ménage le monde extérieur

En somme, c'est en **gérant des risques** que fonctionnent ces plateaux. Les *front-offices* en constituent une illustration riche d'enseignements : c'est au cours des années agitées que les salles des marchés réalisent le plus de profit. Reste bien sûr à prendre en compte les problèmes suscités par ces organisations complexes et plurielles. Nous avons ainsi étudié les relations difficiles qu'elles entretiennent avec les formes d'organisation plus classiques ou encore les obstacles que l'on rencontre dans leur contrôle.

3. Conclusion

À la période des "profits faciles" des années quatre-vingt, a succédé celle des marchés financiers internationaux de plus en plus efficaces, aux marges réduites et aux risques complexes. À cette occasion, les établissements financiers ont découvert que leurs salles des marchés peuvent leur coûter cher, voire les ruiner. Ceux-ci gèrent des risques depuis longtemps, mais leurs dirigeants actuels ignorent encore le rythme effréné des marchés financiers, dont les mouvements produisent leurs effets avant même d'être compris et intégrés. Face à leur rapidité d'évolution, les dispositifs traditionnels de gestion des

¹ LORINO P. 91, "L'économiste et le manager", Éditions de la découverte.

risques, comme les comités de crédit, deviennent inadéquats. La prise de risques complexes peut aussi bien apporter un profit dont l'établissement ne comprend pas exactement l'origine qu'entraîner sa **disparition subite**.

Dans ce monde où chaque élément possède moins d'importance en lui-même que par les relations qu'il entretient avec les autres, l'organisation est mise à l'épreuve d'une **crise d'interprétation**. Les modèles d'organisation classiques sont impuissants à démêler l'écheveau du compromis permanent, des occasions qu'il faut saisir, des cotations que l'on doit pouvoir proposer instantanément.

Mais ce jeu dangereux est désormais un point de passage obligé : aucune institution financière de dimension internationale ne peut se passer de salle des marchés. Toutes doivent se confronter au quotidien à l'exercice complexe de la gestion des risques et consacrer des investissements considérables pour y réussir. Ces investissements ne sont pas seulement financiers, ils passent également par une mutation fondamentale. Les établissements sont ainsi contraints et forcés à mettre leurs intérêts entre les mains de jeunes opérateurs souvent peu sensibles à la culture financière classique.

Comment concilier liberté et contrôle ? Comment prendre des décisions importantes dans des espaces de temps très courts ? Fondée sur des cellules responsabilisées, fortement autonomes, hautement spécialisées et entretenant des relations multiples les unes avec les autres, la salle des marchés est la forme d'organisation qui permet de résoudre ces paradoxes. Mais ce faisant, elle devient un **paradoxe** elle-même : les *front-offices* sont des unités marquées par les logiques du réseau, du marché et de l'appareil, que la force des choses conduit à associer, mais qui se révèlent souvent profondément contradictoires. L'organisation n'est en effet pas "sécable" elle doit nécessairement trouver un compromis entre la séparation des intérêts qu'il faut instaurer entre les desks de la salle, la mise en place de procédures fiables impliquant des techniques sophistiquées et l'indispensable espace de liberté des ajustements "ad-hoc" et de la coopération informelle.

Il ne s'agit pas là d'un **état transitoire** précédant l'émergence d'un "nouveau modèle d'organisation". Soumise à la nécessité d'un ajustement constant entre logiques, l'organisation devient le lieu d'une ambivalence permanente, d'une contradiction fondamentale jamais résolue. C'est pour cela que les salles des marchés ne peuvent être réduites à un modèle unique et constituent des organisations plurielles.

Bibliographie

- ABOLAFIA M.Y. 96, "Making markets. Opportunism and restraint on Wall Street", Harvard University Press.
- A.C.I. 75, "ACI code of conduct", éd. Association Cambiste Internationale, revised edition, march 96.
- A.C.I. "Annuaire de l'Association Cambiste Internationale", éditions suivant celle de 1992, Editions FICOM
- A.I.B.D. 95 "Members' register" Association of international Bond Dealers", éd. AIBD Zurich
- ACKOFF R. "Toward a system of systems concepts", *Management Science*, July 71, pp. 661-671
- ADLER P. ; ADLER P.A. 84, "The social dynamics of financial markets", JAI press
- ALBERGANTI M. 96, " Une salle de marché secrète a sauvé la mise du Crédit Lyonnais", *Le Monde* 20 mai 1996, page 16
- ALTER N. 96, "Sociologie de l'entreprise et de l'innovation", PUF
- ALTER, N. 93, "La crise structurelle des modèles d'organisation", *Sociologie du travail*, n° 1/93, pp. 75-87
- ALTER, N. ; BACHELET R. 97, "L'organisation revisitée ?", *Médiation, nouveaux cahiers de l'IREPP*, n°20, pp. 39-45, mai 97.
- AMBLARD H. ; BERNOUX Ph ; HERREROS G : LIVIAN Y-F, 96, "Les nouvelles approches sociologiques des organisations", seuil
- AOKI M. 91, "Le management japonais : le modèle J", *Problèmes Economiques*, N° 2.225, 15 mai 91, pp. 1-14.
- APAMI 95, "Annuaire de Association Professionnelle des Agents des Marchés Interbancaires (APAMI)" années 95-96, éd. APAMI
- ARNAUD G. 96 "Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche *in situ*", *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, série S.G. n°22, 10/1996, pp. 235-264
- ARON R. 67, "Les étapes de la pensée sociologique", Gallimard, Paris, 1990
- ARSAC J. 93, "Les défaillances du logiciel" in "universalia 93", éd. *Encyclopaedia Universalis*, pp. 253-255
- ATLAN H. 79, "Entre le cristal et la fumée : essai sur l'Organisation du vivant", Editions du Seuil
- AUTIER D. 95, "Evolution de l'organisation dans un contexte international et multi-activités" in séminaire DECALOG "La gestion des risques", 28-28 mars 95.
- AXELROD R. 84, "Donnant donnant, théorie du comportement coopératif", éd. Odile Jacob 92
- BACHELARD G. 65, "La formation de l'esprit scientifique", PUF.
- BACHELET R. 97, "Les représentations en génie logiciel : des paradigmes 'classiques' à l'orienté objet", *Direction et gestion*, n° 164-165, mars-juin 1997
- BACHELET R. ; CLARET N. ; DAO M. 97, "L'école au village : une enquête", Comptes-rendus d'entretiens aux villages de Betta et Koumna Koudgo, Burkina-Faso, fév 97.
- BACHELET R. 93, "Etude prévisionnelle des coûts, Evaluation financière des choix techniques", Mémoire de Mastère de Génie industriel, Ecole Centrale de Paris
- BACHELET R. 94, "DESI : méthode d'évaluation économique des choix techniques", actes du 15^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité, juillet 94.
- BACHELET R. 96, "Les formes d'organisation dans un environnement global : étude des salles des marchés financiers à partir des idéaltypes du réseau, du marché et de l'appareil hiérarchique", Actes du congrès de l'IFSAM, Paris.
- BACHELET R. 97, " Organisation et gestion des risques en salle des marchés", actes du Congrès de l'AFC et de l'IAAER, Paris, octobre 97.
- BACHELET R. 97, "La prise de décision en milieu complexe : le cas des salles des marchés financiers", Colloque de l'Atelier Permanent Sciences Humaines et Métiers de l'Ingénieur, juin 97, éd. ENSAM CER de Cluny.
- BACHELET R. 98, " Les salles des marchés financiers : décision et organisation", À paraître dans *Humanisme et Entreprise*
- BAKER W.E. 84, "The social structure of a national securities market", *American Journal of Sociology*, vol 89, n°4.
- BAKIS H. 93, "Les réseaux et leur enjeux sociaux", PUF
- BANCEL J-L 88, "L'information des épargnants et la déontologie des activités financières", Supplément aux *Cahiers Français*, n°237, juil-sept 88.

- BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX 95, "Central Bank survey of foreign exchange market activity", éd. BRI, Bâle
- BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX 97, "67^{ème} rapport annuel", éd. BRI, Bâle, juin 97
- BANQUE DES REGLEMENTS INTERNATIONAUX 97, "Activité bancaire et financière internationale", éd. BRI, Bâle, aout 97
- BANQUE STRATEGIE 97, "Numéro spécial : le contrôle interne", *Revue Banque Stratégie*, n°140, juillet-août 97.
- BARZEL 89 "Economic analysis of property rights", Cambridge university press
- BATESON G. 79, "La nature et la pensée", Seuil
- BATIFOULIER P., CORDONNIER L., ZENO Y. 93, "L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique. Le cas du don contre-don", Metis, Université Paris X
- BECKER M. 72, "Séminaire Forex, Trianon Palace", éd. Forex Club France, 20/11/72
- BERIOT D. 92, "Du microscope au microscope, l'approche systémique du changement dans l'entreprise", éd. ESF
- BERNARD P. ; JOULIA V ; JULIEN-LAFFERIERE B. ; TARDITS J. 96, "Mesure et contrôle des risques de marché", *Economica*
- BERNOUX P. 95, "Sociologie des entreprises", Seuil
- BERTRAND Y, GUILLEMENT P. 89, "Les organisations, une approche systémique", Chotard, Québec
- BOLTANSKI L. ; THEVENOT L. 87, "Les économies de la grandeur", *Cahiers du centre d'étude de l'emploi*, n°31, PUF.
- BOMMELAER A. 97, "L'exemple d'une banque de marché", intervention in "Conférence de la Revue Banque : gestion globale des risques, état des lieux, nouvelles techniques", 25 mars 97.
- BONAMI M. 93, "Concept de système et métaphores organisationnelles" in BONAMI M. Et al. "Management des systèmes complexes, pensée systémique et intervention dans les organisations", éd. Deboeck université, Bruxelles.
- BOULDING K.E. 56, "General system theory - The skeleton of science", *Management science*, vol 2, n° 3, April
- BOUQUIN H. 91, "Le contrôle de gestion", P.U.F. 2^{ème} édition
- BOURGUINAT H. 95, "La tyrannie des marchés. Essai sur l'économie virtuelle", *Economica*
- BRADACH J. L., ECCLES R. G. 89, "Price, authority and trust, from ideal types to plural forms", *Annual review of sociology*, 15, p 97-118
- BRAUDEL F. 85, "La dynamique du capitalisme", éd Poche Flammarion.
- BRESSAND A. ; DISTLER C. 94, "Le 'village global' financier", *Futuribles*, n°192, nov. 94
- BRONNER G. 96 "Quelques bonnes raisons de mal anticiper le futur", *L'année sociologique*, vol 46, n° 2, PUF
- BROUARD P. PAPAEVANGELOU V. 95, "Activités de marché : suivre efficacement les résultats" in *Marche et Techniques Financières*, juillet-aout 95, n°72, pp 34-35
- BROUSSEAU E. 95, "De la science du marché à l'analyse économique des formes de coordination", in *Cahiers Français* n° 272 "Les nouvelles théories économiques"
- BRUNEAU J. 93, "Ecole des cambistes, présentation du recueil de normes déontologiques des marchés interbancaires de gré à gré", éd. ACI
- BRUNET A. "Épier les traders, un cauchemar de Sherlock Holmes", in *Le nouvel économiste*, n°945, 10/5/94.
- BUCKI J. ; PESQUEUX Y. 91, "Pour une réhabilitation du modèle cybernétique", *Revue Française de Gestion*, nov-déc., pp. 70-77
- BURLAUD A. ; SIMON C. 93 "Comptabilité de gestion : coûts, contrôle", Vuibert
- BUTERA F 91, "La métamorphose de l'organisation : du chateau au au réseau", éd. d'organisation
- CAHIERS FRANCAIS 87,"Les finances internationales", *Cahiers Français* n° 230
- CAHIERS FRANCAIS 88,"La bourse", *Cahiers Français* n° 237
- CAHIERS FRANCAIS 93, "Gestion des ressources humaines", n° 206, sept.
- CAILLE A. 83 "Comment on écrit l'histoire du marché" in CNDP 93, " l'institutionnalisation du marché", DEES n°92 juin pp. 11-34 repris de *La Revue du MAUSS*
- CAMPBELL D.T. FISKE D.W. 59, "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix" *Psychological Bulletin*, vol 41, n°2, march 59, pp. 75-89
- CARTAPANIS A. 93, "Le rôle déstabilisant des mouvements de capitaux sur le marché des changes", *Cahiers économique et monétaires de la Banque de France* n° 47 nov. 93
- CAVALLO R. 79, "General system research movement : characteristics, accomplishments and current developments", *General system bulletin*, vol 10, n°3, july 79.

- CAZENEUVE J. 76, "Dix grandes notions de la sociologie", Seuil
- CEFAG 89, "Méthodes qualitatives, sciences sociales et recherche en gestion", FNEGE
- CERAM 93, "Le contrôle de gestion des opérations de marché" in *Marché et Techniques Financières*, fév. 93, n°47, pp 34-35
- CHANDLER, A.D. 77, "The visible hand, the managerial revolution in american business", The Bellknap press of Harvard university press, trad. "La main visible des managers", *Economica* 88
- CNDP 93, "L'institutionnalisation du marché", DEES n°92 juin
- CNOF 95, "Le management en réseau", club du management, Comité National de l'Organisation Française, rapport final juillet 95
- COASE R. 1937, "The nature of the firm", traduction française - *Revue française d'économie*, vol II, n° 1, 88
- COB (Entretiens de la) "Marchés 2001", 17 novembre 94, éd. COB
- COHENDET P. 96, "Réseaux, pertinence et cohérence" chap. 7 in ECOSIP "Cohérence, pertinence, évaluation", éd. COHENDET P ; JACOT J H ; LORINO Ph., *Economica*
- COLASSE B. 93, "Gestion financière de l'entreprise : problématique concepts et méthodes", 3^{ème} éd. *Economica*
- COLASSE B. 94, "L'analyse financière de l'entreprise", éd. La découverte
- COMBES M. 97, "Quatre représentations d'une situation sociale complexe : Modèles, Idéaltypes, Métaphores et Formes", *Revue Internationale de Systémique*, Vol 11, n° 3, pp. 267-283.
- COMITE DE BALE 93, "Traitement prudentiel des risques de marché", avril 93.
- COMITE DE BALE 94, "Lignes directrices pour la gestion des risques liés aux instruments dérivés", juillet 94, éd. BRI, Bâle
- COMITE DE BALE 97, "Core principles for effective banking supervision", April 97.
- COMMISSION BANCAIRE 95, "Livre blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédit", éd. Commission bancaire janv. 95, révisé en mars 96
- COMMISSION BANCAIRE, Règlements CRB n° 90-01 et 90-15, 95-02 "La surveillance prudentielle des risques de marché", 97-02 "Le contrôle interne des établissements de crédit", J.O. du 25 mars 97, p. 4600.
- CORIAT B. ; WEINSTEIN O. 95, "Les nouvelles théories de l'entreprise", Livre de poche
- COULON A. 87, "L'ethno-méthodologie", "Que sais-je ?" PUF
- CRENIN B. 97, "Gestion des risques de marché : la démarche à suivre" *Revue Banque*, n° 579, mars 97, pp.32-33
- CROZIER M 64, "Le phénomène bureaucratique", éd. du Seuil
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. 77, "L'acteur et le système", éd. du Seuil
- CURTIS A. 96 "Inside story special : Nick Leeson", BBC, VF "L'homme qui a coulé la banque Barings", Arte.
- CYERT R.M. ; MARCH J.G. 63, "A behavioral theory of the firm", Prentice Hall.
- DALOZ J.P. 89, "Marché financier", *Encyclopédia Universalis* Corpus Vol 14, pp. 506-509
- de KORSACK A. 95, intervention in "Conférence de la Revue Banque" : "Qu'attend-on du contrôle interne des établissements de crédit ?", 17 janv. 95.
- de la BAUME R. 89, "Les goldens boys", Belfond
- de la RENAUDIE B. ; THORAVAL P-Y. 97, "Contrôle interne et système d'information", *Revue Banque Stratégie*, n° 140, juillet-août 97.
- de ROSNAY. J. 75, "Le microscope", Points Seuil, p. 107
- DEBAUVAIS M., SINNAH Y. 92, "La gestion globale du risque de change", *Economica*.
- DEGENNE A. ; FORSE M. 94, " Les réseaux sociaux, une analyse structurale en sociologie", éd. A. Colin.
- DELACOUR-LEPETIT F. 95, "Formation en alternance et trajectoires de socialisation. Le cas de l'école du MATIF", MATIF SA et laboratoire G. Friedman CNAM, juin 95.
- DELANDE M 92, "Marchés à terme : incertitude, information, équilibre", *Economica*
- DELHOMMAIS P. A. 95 "La faillite de Barings remet en cause la fiabilité des contrôles bancaires", *Le Monde* 3 mars, page 19
- DENZIN N.K. 78, "Sociological methods, a sourcebook", Aldine Publishing, Chicago
- DESS 203, 1994 "Annuaire des anciens du DESS 203 *Marchés financiers, marchés de matières premières et gestion de l'entreprise*", Université Paris-Dauphine 1994
- DIESING P. 71, "Patterns of discovery in the social sciences", Aldine-Atherton, Chicago
- DIMAGGIO P. J ; POWELL W.W. 83, "The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review* ; vol 48, pp. 147-160
- DOSTOEÏVSKI 1866, "Le joueur", trad. S. Luneau, éd. Brodart et Taupin 1963.

- DOTY D H ; GLICK W H, 94 "Typologies as a unique form of theory building : toward improved understanding and modelling", *Academy of Management Review*, vol 19, n° 2, pp. 230-251.
- DOUGLAS M. 94, "Institutions are the product", intervention à la S.A.S.E., Paris juil 94.
- DUCLOS D. 94 "Mary Douglas : l'anthropologie culturelle et le concept de risque", *Risques* n° 19 juillet - septembre
- DUCROT O. ; TODOROV T. 72, article "Saussurianisme" in "Dictionnaire encyclopédique des sciences du langage", pp. 28-35, Points
- DUMONT L. 77, "Homo Æqualis", Gallimard in CNDP 93, "L'institutionnalisation du marché", DEES n°92 juin
- DUMOUCHEL P. ; DUPUY J., 83, "L'Auto-organisation : de la physique au politique: colloque de Cerisy", Seuil
- DUPUY G. 89, "Réseaux (philosophie de l'organisation)", *Encyclopédia Universalis*, Corpus Vol 19, p 875
- DURAND D. 90, "La systémique", PUF 4ème edition
- EMERY F E ; TRIST E.L. 78, "Les systèmes socio-techniques", *Revue des affaires de l'ESCP*.
- EMERY F.E., TRIST E.L. 65, "The causal texture of organizational environment", *Human Relations*, vol. 18, pp. 21-31
- EYMARD-DUVERNAY F. 89, "Convention de qualité et formes de coordination", *Revue économique* n° spécial "L'économie des conventions" mars 89, pp. 329-359
- FAMA E. 1965, "The behavior of stock market Prices", *Journal of Business*, Jan 65
- FAVEREAU O. 89, "Marchés internes Marchés externes", *Revue économique*, n° 2, mars 89, pp. 273-328
- FAYOL H.G. 1916, "Administration industrielle et générale", Gauthier-Villars, 1981, chapitre 4, in PUGH D.S. 71, "Writers on organizations", Penguin, 3th éd. 90.
- FBO 93, "La gestion des risques dans les établissements de crédit et les sociétés de bourse - Méthodes et organisation", enquête de : Groupe CERAM / FBO consultants, mars 93
- FEREOL G ; DEUBEL Ph. 93, "Methodologie des sciences sociales", Armand Colin
- FICOM "Annuaire de l'Association Cambiste Internationale", éditions suivant celle de 92, éd. FICOM
- FICOM "Annuaire des salles de marchés", Editions de 1987 à 1996, éd. FICOM
- FIOL M. 91, "La convergence des buts dans l'entreprise", Doctorat d'état en sciences de gestion, Paris IX-Dauphine.
- FLAMENT C. 92, "La figure paradoxale du réseau. Entre l'efficience productive moderne et l'utopie", *Revue "Pour"* juin 92 pp. 91-97
- FLICHY P. 91, "Une histoire de la communication moderne", La Découverte.
- FOGELMAN SOULIE F. 91, "Les théories de la complexité : autour de l'oeuvre de Henri ATLAN", actes du colloque de Cerisy-la-salle, éd. Du seuil
- FOULQUIE P. 62 "Dictionnaire de la langue Philosophique", PUF
- FREUND J. 73, "Les théories des sciences humaines", Paris PUF, chapitre 7 "Explication et compréhension".
- FREYMOND J. 89, "Guide du spéculateur", Albin Michel
- FRIEDBERG E. 92, "Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée", Seuil
- FRYDMAN R. 89, "Marché (économie de)", *Encyclopédia Universalis*, Corpus Vol 14, pp. 494-499
- GABRIÉ H. ; JACQUIER J-L 94, "La théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle", *Economica*
- GALBRAITH J.K. 92 "Brève histoire de l'euphorie financière", Seuil
- GALLOIS D. 96, "La banque britannique Barings renaît de ses cendres", *Le Monde* 26 février 1996, page 12
- GILLE B. 78, "Histoire des techniques", prolégomène, Gallimard
- GILLOT P. ; PION D. 93, "Le nouveau cambisme", éd. Eska
- GIRIN J. 81 "Quel paradigme pour la recherche en gestion ? *économies et sociétés, sciences de gestion*, vol 15, n° 10-11-12, oct-déc 81, pp. 1871-1889
- GIRIN J. 90 "Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in MARTINET A. C. *Et al.* 90, "Epistémologies et sciences de gestion", Paris, *Economica*.
- GLASER B.G., STRAUSS A. L. 67, "The discovery of grounded theory", Aldine, Chicago.
- GODELIER M. 89, "Anthropologie économique", *Encyclopédia Universalis*, Corpus, Vol 2, pp. 527-529
- GRANOVETTER M. 73, "The strength of weak ties", *American journal of sociology*, 78, 2, 1973
- GRANOVETTER M. 94, "Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse", in ORLEAN A., "Analyse économique des conventions", PUF
- GRAWITZ M. 93, "Méthodes des sciences sociales", Dalloz, 8^{ème} ed

- GRECO P. 90, "Piaget" in *Encyclopaedia Universalis*, pp. 295-298 corpus vol 18.
- GUEMAN H. ; SIMON Y. 97, "Deux théoriciens des marchés reçoivent le prix Nobel d'économie", *Le Monde* du 16 novembre 97
- HAMBROS 95, "Foreign exchange dealers and bullion dealers directory", éd. Hambros Bank, 38th edition
- HAYAB A., 93, "Les nouveaux outils de contrôle des activités de marché", *Séminaire INSIG*
- HAYEK (Von) F. A. 45, "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, (1945), 35, pp. 519-530 trad "L'utilisation de l'information dans la société", *Revue française d'économie*, vol 1, 86, pp. 117-140
- HAYEK F., "The use of knowledge in society", *American economic review* (35), 1945, p 525
- HERBST Ph. G. 76, "Alternatives to hierarchies", éd. Martinus Nijhoff
- INDOSUEZ 95 "Banque Indosuez annual report 1994", chapitre "Management and control of counterparty and market risks", pp. 17-20
- INDOSUEZ CONSEIL 93, "Forex simulator", jeu de simulation de trading pour PC
- ISEOR - FNEGE 85 "La recherche en sciences de gestion : développement et perspectives en France dans les années 80", Actes du colloque des 15 et 16 nov. 84.
- JACOT éd. 94, "Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation", Presses Universitaires de Lyon
- JARILLO J.C. 88, "On strategic networks" *Strategic Management Journal*, vol 9, 31-34
- JAULENT P. 92, "Génie Logiciel - les méthodes", Armand Colin 2^{ème} édition, 92
- JENSEN M.C. MECKLING W.H. 76 "Theory of the firm : Managerial behavior, Agency cost and Ownership structure", *Journal of financial economics*, 3 (4).
- JICK T.D. 79, "Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, dec. 79, vol 24, pp. 602-611
- JUVIN H. 92, "La banque au risque du marché, 18 regards sur les marchés financiers", Collection Médiance, éd. les Djinn
- KAHN H. ; COOPER C.L. 93, "Stress in the dealing room", Routledge - London
- KEIZER B. 92, "Mutations et nouvelles stratégies financières : Les banques face aux risques", *Cahiers Français*, n° 252 pp. 54-61
- KINDLEBERGER C.P. 90, "Les mouvements internationaux de capitaux", éd. Dunod ; trad BERNARD H. "International capital movements"
- KNIGHT F. 1921, "Risk uncertainty and profits", Kelley and Millman, 1957
- KOHN R.C. ; NEGRE P. 91, "Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines", Nathan.
- KUHN T.S., 62, "La structure des révolutions scientifiques", Paris, Flammarion, 1983
- LABROUSSE E. 89, "Saint-Simon et saint-simonisme" in *Encyclopaedia Universalis* vol 20, Corpus pp. 515-517
- LACAN F. 97, "Vers une approche globale", *Revue Banque*, n° 579, mars 97, pp.36-38
- LADRIERE J. 89 "Système (épistémologie)" in *Encyclopaedia Universalis* pp. 1029-1032
- LAI C. 97, "La fonction de Risk-manager", intervention in "Conférence de la Revue Banque : gestion globale des risques, état des lieux, nouvelles techniques", 25 mars 97.
- LAVERGNE M. 97, "Une organisation du contrôle interne structurée", *Revue Banque Stratégie*, n° 140, juillet-août 97.
- LAWRENCE P. R.; LORSCH J. W. 67, "Organization and environment", Harvard univ. Press
- LAZEGA E. 94, "Analyse de réseau et sociologie des organisations", *Revue française de sociologie XXXV*
- LE MOIGNE J-L. 90, "Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", in MARTINET A. C. *Et al.* "Épistémologies et sciences de gestion", Paris, Economica.
- LEBRETON M. 95, "Gestion globale des risques et résultats" in séminaire DECALOG "La gestion des risques", 28-28 mars 95.
- LECONTE J. 96, "Science et raison critique, Karl Popper", *Sciences humaines*, n°61, mai 96, pp 36-38
- LEESON N. 96, "Trader fou, autobiographie de Nick Leeson", Lattès
- LEMIEUX V. 82, "Réseaux et appareils", éd. Maloine
- LEMOIGNE J-L. 89 "Systèmes (sciences des)" in *Encyclopaedia Universalis* vol 21, Corpus pp. 1032-1037
- LEMOIGNE J-L. 90 "La modélisation des systèmes complexes", AFCET systèmes, éd. Dunod.
- LEVINE D. B 91, "Inside out, an insider's account of Wall Street", trad. "Wall Street, confessions d'un golden boy", Payot 93
- LEWIS M. 89, "Liar's poker, Rising through the wreckage of Wall Street" trad. "Poker menteur", Bordas
- LIU M. 81, "Technologie, organisation du travail et comportements des salariés", *Revue française de sociologie XXII*, pp. 205-221

- LIU M. 83, "Approche socio-technique de l'organisation", éd. d'organisation
- LIU M. 90, "problèmes posés par l'administration de la preuve dans les sciences de l'homme", *Revue internationale de systémique*, vol 4, n° 2, pp. 267 - 294
- LIU M. 97, "La construction de représentations de situations sociales complexes", *Revue Internationale de Systémique*, Vol 11, n° 3, pp. 285-307.
- LIVIAN Y-F, 95, "Introduction à l'analyse des organisations", *Economica*
- LIVIAN Y.F. ; HERREROS G. 94, "Une nouvelle grille d'analyse des organisations ?", *Revue Française de Gestion* Novembre - décembre 94
- LORDON F. 94, "Marchés financiers, crédibilité et souveraineté", *Revue de l'ofce*, Juillet 94
- LORINO P. 91, "L'économiste et le manager", Editions de la découverte.
- MABILLE P. ; M. JOANNY, 93, "Activités de marché des banques françaises : de la croissance débridée à la logique industrielle", *Les Echos*, 21/10/93
- MABILLE P. ; TOVI L. 95, "L'association cambiste internationale fête son quarantième anniversaire", *Les Echos*, 5 avril 95.
- MAILLARD D. 97, "L'impact du règlement sur le contrôle des opérations de marché", *Revue Banque Stratégie*, n° 140, juillet-août 97.
- MARCH J. C. ; SIMON H. A. 1958, "Les organisations", Dunod 74
- MARCH J.C. ; SHAPIRA Z. 87 "Managerial perspectives on risk taking", *Management science* 33 (11), pp. 1404-1418.
- MARCH J.G. ; SIMON H.A. 58, "Les organisations", Dunod 74
- MARKOWITZ H. 59, "Portfolio selection", J Wiley and Sons.
- MARTINET A. C. *et al* 90, "Epistémologies et sciences de gestion", Paris, *Economica*.
- MARTORY B. 92, "Contrôle de gestion sociale", Vuibert gestion
- MATHEU M., 86, "La familiarité distante", *Gérer et comprendre*, mars 86
- MEILLASSOUX C. 89, "Echange", *Encyclopédia Universalis*, Corpus Vol 7, pp. 823-826
- MELESE J. 79, "Approche systémique des organisations", éd. d'organisation
- MENARD C. 90, "L'économie des organisations", éd. La découverte, 2^{ème} éd 1993
- MEPUIIS J.M.. 95, "Expérience et organisation dans une banque d'arbitrage" in séminaire DECALOG "La gestion des risques", 28-28 mars 95.
- MERIADEC Y. M. 95, "Les nouvelles stratégies de contrôle des risques" in séminaire DECALOG "La gestion des risques", 28-28 mars 95.
- MESAROVIC, M.D. ; MACKO, D. ; TAKAHARA Y. 70, "Theory of hierarchical, multilevel, systems", Academic press
- MILES R.E. ; SNOW C.C. 92, "Causes of failure in network organizations", *California management review*, vol 34, n° 4, 37-51
- MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES 88, "Loi du 22 janvier 88" in *Les notes bleues*, n°380, 18 avril 88.
- MINTZBERG H. 81, "The structuring of organizations : a synthesis of the research" trad.
- ROMELAER P. "Structure et dynamique des organisations", éd. d'organisation, 82
- MINTZBERG H. 89, "Mintzberg on management : Inside our strange world of organizations", trad.
- BEHAR J. M. "Voyage au centre des organisations", éd. d'organisation 90.
- MONICAULT O. STEICHEN G. 94, "Le délit d'initié" in "Rapport moral sur l'argent dans le monde", éd. P.A.U., pp. 124-125.
- MONTE CRISTO MULTIMEDIA 97, "Trader 97", CD-ROM, Paris
- MORGAN G. 86 "Images of Organization", trad.
- AUDET M. *et al.* "Images de l'organisation", éd. Eska 89
- MORIN E. 77, "La méthode"; tome 1 "La nature de la nature", 1977, tome 2 "La vie de la vie", 80, tome 3 "La connaissance de la connaissance" 86, tome 4 "Les idées, leurs moeurs, leurs habitats, leur organisation" 91, éd. Du Seuil
- MOULET M. 92, "Le management clandestin", Paris, interéditions
- MUCCHIELLI A. 91, "Les méthodes qualitatives", PUF
- NORAT D 92, "Les possédés de Wall Street", Denoël
- O'BRIEN R. 92, "The end of geography : Global financial integration", éd. Pinter
- O.I.C.V. 94, "Mécanisme de gestion des risques opérationnels et financiers liés aux opérations de gré à gré des maisons de titres sur les produits dérivés", Comité technique de l'OICV, juillet 94.
- OBERTELLI P. 93, "Attitudes et conduites face aux risques ; deux études, en milieu technologique nucléaire et en milieu technologique classique", Thèse de doctorat, Université Paris X.
- ORTSMAN O. 94, "Quel travail pour demain ?", Dunod
- PARADEISE C. 91, "Les théories de l'acteur", *Cahiers Francais*, n° 247, p 31

- PAUCELLE J-L. 90, "Les faits de l'entreprise et la recherche en gestion", *Document support d'un séminaire de DEA sur les techniques de recherche*.
- PAVE F. 89, "L'illusion informaticienne", L'Harmattan
- PIAGET J. 88, "Epistémologie Génétique", Que Sais Je ?, PUF, 88.
- PIOTET F. ; SAINSAULIEU R. 94, "Méthodes pour une sociologie de l'entreprise", éd. fondation des sciences politiques et ANACT
- POLANYI K. 44, "La grande transformation", Gallimard 83
- POPPER K.R. 78, "La connaissance objective", trad. française, éd. Complexe, Bruxelles, 1972
- PORTER M. 86, "L'avantage compétitif", Interéditions
- POST J.E., ANDREW P.N. 82, "Case research in corporation and society studies", *Research in corporate social performance and policy*, JAI press, 1982, vol 4, p 1-33
- POULLON F. 89, "Don", *Encyclopédia Universalis*, Corpus, Vol 7, pp. 629-631
- POWELL W.W. 87, "Hybrid organizational arrangements : new form or transitional development ?", *California management review*, Fall 87
- POWELL W.W. 90, "Neither market nor hierarchy : network forms of organization", *Research in organizational behavior* vol 12, pp. 295-336
- PUGH D.S. *et al.* 68, "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly* 8.
- PUGH D.S. ; HICKSON D.J. 64, "Writers on organizations", Penguin, 4th éd. 89.
- QUIVY R. ; VAN CAMPERHOUDT L. 95, "Manuel de recherches en sciences sociales", Dunod
- RADNER R. 92, " Hierarchy : the economics of managing", *Journal of Economic literature*; 30 sept 92, pp. 1382-1415
- RAWNSLEY J. 95, "L'homme qui a fait sauter la Barings", éd. First
- REEVES SANDAY P. 79, "The ethnographic paradigm(s)", *Administrative Science Quarterly*, vol 24, pp. 527-538.
- REVUE BANQUE 97, "Dossier : gestion globale du risque", *Revue Banque*, n° 579, mars 97, pp.19-41
- REVUE D'ECONOMIE FINANCIERE 96, "Dossier : le prix du risque", *Revue d'économie Financière*, n°37, été 96.
- REYNAUD J-D. 89, "Les règles du jeu", Armand Colin
- ROCHE M. 95, "La Banque d'Angleterre ne sort pas grandie par l'affaire Barings", *Le Monde* 22 juillet 1995, page 12
- ROCHE M. 96, " La banque britannique Flemings se trouve mêlée à un scandale comparable à l'affaire Barings", *Le Monde* 3 septembre 1996, page 15
- ROJOT J ; BERGMANN A. 89, "Comportement et organisation", Vuibert
- RONSANVALLON P. 89, "Le libéralisme économique", Seuil
- ROSEN, S 81, "The economics of superstars", *American Economic Review*, vol 71, n° 5, 1981
- SAKO M. 92, "Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan", *Cambridge Studies in Management*, vol. 18, Cambridge University Press
- SALEWYN B. 97, "Les acquis de la mesure du risque de contrepartie sur produits dérivés" *Revue Banque*, n° 579, mars 97, pp. 30-31
- SAVAGE L. J. 54, "The foundation of statistics", Norfolk Wiley.
- SAVALL H. 89, "Un regard sur le contrôle de gestion en France dans les années 80", *Revue Française de gestion*, n° 76, décembre.
- SCHADT T. 97, "Wall Street", documentaire, Arte
- SCHRADER C B ; LINCOLN J R ; HOFFMAN A N 89, "The network structures of organisations : effects of task contingencies and distributional forms", *Human relations* n°42 pp. 59-70
- SCHWAGER J D 94, "The new market wizards", Harper business, trad. "Les secrets des grands traders", éd. d'organisation 1996
- SIMON H.A. 91, "Organizations and markets", *Journal of economic perspectives*, 5 (2), p 25-44
- SIMON H.A. 45, "Administration et processus de décision" , éd. Economica, 83.
- SIMON H.A. 57, "Model of man", New York, John Wiley and sons.
- SIMON H.A. 69, "The sciences of the artificial", trad. LEMOIGNE J-L "Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel", 2^{ème} éd. 91, AFCET systèmes, Dunod.
- SIMON H.A. 91, "Bounded rationality and organizational learning", *Organization Science*, vol 2, n°1, Feb 91, pp.122-128
- SIMON Y. 91, "Techniques financières internationales", éd. Economica.
- SIMON Y. 95, "Les marchés dérivés, Origine et développement", éd. Economica
- SIMON Y. 97, "Marchés des changes" (article 39) in SIMON Y. ed., "Encyclopédie des marchés financiers", Economica.
- SIMON Y. éd. 97, "Encyclopédie des marchés financiers", Economica.
- SLOVIC P. 87 "Perceptions of risk", *Science*, n°236.

- SMITH A. 1776, "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations", Cannan éd. 1976
- SMITH H. W. 75, "Strategies of social research : the methodological imagination", Prentice Hall.
- STERN B. 96, "Sumitomo Corp. Est victime d'un opérateur indélicat sur le marché du cuivre", *Le Monde* 15 juin 1996, page 18
- SWEDBERG R 94, "Markets as social structures", in SMELSER N. ; SWEDBERG R., "The handbook of economic sociology", Princeton University Press
- TAYLOR F.W. 1911, "Principles of scientific management", trad. "La direction scientifique des entreprises", Dunod, 57.
- TELLEZ R. 95, intervention in "Conférence de la Revue Banque : Qu'attend-on du contrôle interne des établissements de crédit ?", 17 janv. 95.
- THE ACI INSTITUTE 95, "The examinations of the ACI", march
- THOM R. 1974, "Modèles mathématiques de la morphogénèse", Paris, union générale d'éditions
- THOMPSON P. ; MCHUGH D. 95, "Work organizations, a critical introduction", MacMillan, 2nd ed.
- THORELLI H.B. 86, "Networks : between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol 7, 37-51
- TRIST E.L. ; BAMFORTH K.W. 51, "Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting", *Human Relations* 4, pp. 3-38.
- USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R. 93, "Introduction à la recherche en gestion", Economica
- VALADE B. 89, "Walras (Léon)", *Encyclopaedia Universalis*, Corpus n°23 pp. 810-812
- VISNOVSKI F. 97, "Risk-management et contrôle interne, à propos du règlement 97-02", intervention in "Conférence de la Revue Banque : gestion globale des risques, état des lieux, nouvelles techniques", 25 mars 97.
- VON BERTALANFY L. 68, "Théorie générale des systèmes", trad. J. B. Chabrol, Dunod 91
- VON NEUMAN J. ; MORGENSTERN O. 47 "Theory of games and economic behavior", Princeton university press.
- WATZLAWICK P. et al. 88, "L'invention de la réalité", Seuil.
- WEBER M. 1922, "Économie et société" trad. Julien Freund et al., Tomes 1 et 2, 1995 éd. Pocket.
- WEBER, M. 1922, "L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales" chapitre in. "Essai sur la théorie de la science", trad. Julien Freund et al, Plon Pocket 92
- WEINBERG A. 95 "Les jeux de l'ordre et du désordre", *Sciences Humaines*, n° 47, fév 95.
- WELLMAN et BERKOWITZ 88, "Social structures : a network approach", Cambridge University press, chap 1 "Introduction : studying network structures"
- WHITE H.C. 81, "Where do markets come from ?", *American Journal of Sociology*, 87, pp 517-47
- WILLIAMSON O.E. 75, "Market and hierarchies ; analysis and antitrust implications", The Free Press, Mac Millan, New-York
- WILLIAMSON O.E. 80, "The organization of work. A comparative institutionnal assesment", *Journal of economic behavior and organizations* vol 1, march, pp. 5-38
- WILLIAMSON O.E. 93, "Transaction cost economic and organization theory", *Industrial and corporate change*, 2, pp. 107-156
- WOODWARD J. 65; "Industrial organizations : theory and practice", Oxford University press
- YIN R.K. 94, "Designing single - and multiple - case studies", in "*case study research - design and methods*", applied social research method series, vol 5, sage publication, California.
- ZAHEER S. A. 92, "Organizational context and risk-taking in a global environment : A study of foreign-exchange trading rooms in the US and Japan", MIT Ph. D.
- ZALD M. N. 93, "Organization studies as a scientific and humanistic enterprise : toward a reconceptualization of the foundations of the field", *Organization Science*, vol 4 n° 4, nov 93.

Annexe : Guide d'entretien

1. Quels sont les objectifs ?

2. Principes généraux de conduite de l'entretien

3. Présentation

4. Déroulement de l'entretien

Consigne initiale

Questions et thèmes à explorer

Approfondir les pistes suggérées par la biographie

Poste actuel et analyse de l'environnement

Organisation de la salle

Intégration de nouveaux arrivants

Relations avec les autres acteurs entrant en jeu

Contrôle - limites - trading

Problème du fonctionnement de l'équipe

Questions pour relancer

Question finale : continuation de l'étude.

5. Entretiens autres que ceux de traders

Pour l'interview de responsable de salle

Consigne initiale identique / entretiens de traders.

Questions et thèmes à explorer

Autres ou relance

Interview informaticien ou acteur externe à la salle

Interview auditeur de salle des marchés et Surveillance SFA

Démarches d'audit

1. Quels sont les objectifs ?

- Ouverture aux idées nouvelles
- Collecte de données exactes et pertinentes
- Garder de bonnes relations et obtenir d'autres entretiens avec des personnes cibles

2. Principes généraux de conduite de l'entretien

- Travailler sur les questions sélectionnées de façon semi-directive, de façon à laisser la possibilité à d'autres questions pertinentes d'émerger
- Adapter les questions selon la personne, ses activités passées ou actuelles.. Personnaliser en approfondissant les questions sur lesquelles l'interlocuteur est le plus compétent.
- Poser des questions pour éclaircir
 - Combien de temps ?
 - Qu'est-ce qui vous a amené à...
 - Faire préciser..
- Faire évoluer le guide d'entretien au fur et à mesure des investigations de façon à éclaircir approfondir ou valider d'éventuels problèmes non formalisés dans la problématique.
- Tenter d'explicitier les opinions exprimées en travaillant sur des faits (par exemple des anecdotes).
- Faire des synthèses partielles et mettre les faits en relations pour confirmer en reformulant. Le plus souvent, il n'y aura pas de deuxième entretien pour restituer et valider.

3. Présentation

Importance de la première impression : Apparence / habillement le plus neutre possible dans le milieu : costume - cravate classique.

Adaptation au rythme et au langage de l'interlocuteur.

Des schémas, en particulier de la salle mais aussi de l'organigramme sont utilisés pour éviter d'en oublier des parties et clarifier le propos.

4. Dérroulement de l'entretien

4.1. Consigne initiale

- Présentation d'ou je viens, de la part de qui...
- Confidentialité - laisser s'exprimer les réserves éventuelles pour y répondre.
- Enregistrement ?- Notes ?
- Préciser le thème de l'entretien : l'organisation de la salle
- Demander le temps disponible pour l'entretien
- Retour sur mes centres d'intérêt : le fonctionnement de la salle.
- .. Enchaîné sur la **première question** : votre histoire professionnelle en relation avec les salles.

4.2. Questions et thèmes à explorer

1. *à la suite de la biographie approfondir les pistes suggérées*

.. en rapport avec les thèmes d'étude

Comment avez-vous été amené à occuper ce poste ?

Avenir professionnel imaginé ? Comptez-vous rester longtemps dans la salle ?

2. *Poste actuel et analyse de l'environnement*

Vocation et fonctionnement du desk. Qui fait quoi ?

Comparaison de ce desk avec d'autres desks sur lesquels il a travaillé.

Nature des relations (back office, middle office, clients..) - voir aussi plus loin.

Y a-t-il d'autres personnes dans la banque qui font des transactions sur des produits que vous traitez ?

3. Organisation de la salle

Utiliser un plan / schéma de la salle pour présenter comment elle marche ? Desk par desk

Direction unique pour les activités de marché ?

Indépendance hiérarchique front / back ? (Quel est l'échelon commun = direction des marchés, direction générale ?)

Gestion globale du risque ?

- a) Réorganisation en cours ?

Importance et fréquence des réorganisations - motifs

- b) Position sur le fonctionnement global de la salle ?

Du type réaction aux principes de Taylor sur l'unité de commandement etc..

Existence de réunions et assistance mutuelle.

4. Intégration de nouveaux arrivants

Formation personnelle quel apprentissage du métier ?

Utilisation de stagiaires - quel rôle / quel flux ? Suite de leur parcours. Formation

Embauche de traders confirmés ?

5. Relations avec les autres acteurs entrant en jeu

- a) Relations / autres parties de la salle et de l'établissement

Perception des autres personnes de la salle

Relation avec le reste de la banque / salle

Transactions entre desks

b) **Relations / aux autres acteurs du marché**

Perception de la contrepartie - connaissance ?

Comment le profit est-il réalisé ? Par des 'coups' rares ou par un travail continu ? Y a t'il une façon de préparer le terrain pour des coups ?

Sur les règles implicites (ex. si un broker me donne sa parole et ne la tient pas, je ne traite plus avec lui).

c) **Circulation des informations**

Provenance (Système interne de production - Oral - Feeds)

Genèse des opinions ? Réunions de traders, Morning meeting ?

Comment la prise de position se passe-t-elle ?

Trouver l'influence des autres dans la formation des anticipations ? influence de personnes extérieures, de personnes desks.

6. Contrôle - limites - trading

Les limites sont-elles suffisantes ? Cas de dépassement - autorisation / tolérance. Prises de positions overnight.

Position de desk = global ou positions individuelles ?

Système officiel de contrôle des risques un responsable, un logiciel global - en projet ?

Variation de la stratégie en cas de marché agité.

Cas des phases conflictuelles ?

7. Problème du fonctionnement de l'équipe

note : ce point a été ajouté après les premiers entretiens, il permet d'aborder le problème des primes (non leur montant, mais leur mode de calcul).

Primes

Création de solidarités d'équipe plutôt qu'envers la banque.

Source de profits ?

8. Questions pour relancer

Poser éventuellement une question ouverte "quels sont vos principaux problèmes ?"

Avis sur l'évolution à venir des salles des marchés

Déroulement des journées ?

Avis sur le marché

Raconter une anecdote pour susciter une réaction.

9. Question finale : continuation de l'étude.

Comment rencontrer d'autres traders ?

5. Entretiens autres que ceux de traders

5.1. Pour l'interview de responsable de salle

1. Consigne initiale identique / entretiens de traders.

L'entretien est plus global, il concerne l'ensemble du fonctionnement de la salle. Celle-ci est abordée dans son évolution, puisque la personne a souvent plus d'ancienneté et de perspective.

Des questions de stratégie (quelle sont les sources de profit de la salle aujourd'hui / demain) sont aussi abordées.

Le rôle et les difficultés des membres de l'encadrement sont abordés, mais on essaye d'éviter les problèmes en cours ou délicats.

2. *Questions et thèmes à explorer*

(après l'approfondissement des questions relatives à la biographie)

a) Origine de la salle

Historique et mise en place de la salle

Évolution ? Produits, métiers, organisation

b) Fonctionnement de la salle

Quels sont les métiers pratiqués dans la salle ?

Book tournant, lignes produit.

Existe t'il une position globale de salle ?

c) Son rôle ?

Les problèmes qu'il doit résoudre - typologie.. Et débouche sur..

Maîtrise de la salle, quel contrôle..

d) Stratégie

Sources de profit ?

Avantage concurrentiel par rapport aux autres salles ?

Originalité de cette salle par rapport aux autres

Quelle est sa vocation / banque / groupe / autres salles

Cette vocation a t-elle évolué ?

Apport de la salle au reste de l'établissement.

e) Positionnement par rapport au reste de l'établissement

Relations avec d'autres salles de la banque, avec les autres services..

f) **Embauche / turnover des traders**

Turnover des traders

Origine des embauches

Quel est le parcours d'intégration des nouveaux et pourquoi ?

Politique de ressources humaines, expatriation..

Embauche de responsables de salles et mobilité à un haut niveau.

Rémunération / primes.

3. *Autres ou relance*

Avenir du marché

Comment voir d'autres responsables de salle ?

5.2. Interview informaticien ou acteur externe à la salle

Similaire à l'entretien "trader" mais limité aux sujets sur lesquels l'interlocuteur est compétent

L'entretien est centré sur les relations de la personne avec les salles par exemple :

- Exemple de projets, causes d'échecs
- Relation avec les traders

Système officiel de contrôle des risques un responsable, un logiciel global - en projet ?

Des informaticiens sont-ils intégrés à la salle des marchés ?

5.3. Interview auditeur de salle des marchés et Surveillance SFA

Même démarche que dans les autres entretiens, mais axée sur la démarche d'audit et s'il s'agit d'une personne connaissant plusieurs salles, sur leurs différences.

1. Démarches d'audit

Champ d'action dans la banque

Méthodologie de travail et d'analyse - principes à respecter - trucs - ?

Quels rapports avec quelles personnes de la salle ?

Département de contrôle des risques .

- a) Les salles sont elles différentes les unes des autres ?

Avez-vous la même méthode d'approche pour toutes les salles ? ..

Table des matières

ORGANISATION ET GESTION DES RISQUES EN SALLE DES MARCHES FINANCIERS : APPAREIL, MARCHE, RESEAU.

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 13 |
| 1. Les salles des marchés | 13 |
| 2. Comment comprendre le fonctionnement d'une salle des marchés ? | 14 |
| 3. Problématique | 15 |

PREMIERE PARTIE : EXPLORATION DES SALLES DES MARCHES ET LITTERATURE

19

Chapitre 1 : Qu'est-ce qu'une salle des marchés ?

21

| | |
|---|----|
| 1. Introduction | 23 |
| 1.1. La globalisation financière | 24 |
| 1.2. Les "économies de vitesse" et l'instabilité | 26 |
| 1.3. La prise de décision en salles des marchés : un problème fondamental | 28 |
| 2. Une approche empirique des salles des marchés | 29 |
| 2.1. Les sources d'information sur les salles : information 'grand public' et travaux scientifiques | 30 |
| 1. L'image "grand public" | 30 |
| 2. L'organisation des salles des marchés en tant qu'objet de recherches | 32 |
| 2.2. Le métier du cambiste | 33 |
| 1. Le marché interbancaire des devises | 34 |
| 2. L'équipement des salles des marchés | 35 |
| 3. La journée d'un cambiste "market-maker" | 36 |
| 4. Le déroulement d'une transaction | 37 |
| 2.3. Les salles des marchés en France et dans le monde : quelques chiffres | 38 |
| 3. Question de recherche | 40 |
| 4. Lexique | 44 |
| 5. Bibliographie | 49 |

Chapitre 2 : Appareil, marché, réseau : un référentiel pour appréhender l'organisation

52

| | |
|-----------------|----|
| 1. Introduction | 54 |
|-----------------|----|

| | | |
|--|---|-----------|
| 2. | Qu'est-ce qu'une firme ? | 55 |
| 2.1. | L'entreprise dans l'économie néoclassique, une 'boîte noire' | 55 |
| 2.2. | Coase et les début du courant institutionnaliste | 56 |
| 1. | Le débat sur la nature de l'entreprise | 56 |
| 2. | L'invention des coûts de transaction | 57 |
| 3. | Conséquences de la théorie des coûts de transaction | 57 |
| 2.3. | L'approche de Williamson | 58 |
| 1. | Définition des coûts de transaction | 58 |
| 2. | Une 'dissection' de l'entreprise | 60 |
| 2.4. | L'introduction du réseau par Powell | 63 |
| 1. | Les limites de la vision dichotomique | 63 |
| 2. | L'introduction du réseau | 64 |
| 3. | Les traits distinctifs des formes de la hiérarchie, du marché et du réseau. | 66 |
| 3. | Quelle est l'approche que nous allons mettre en œuvre ? | 67 |
| 3.1. | L'approche intégrationniste | 69 |
| 3.2. | Pourquoi 'appareil' plutôt que hiérarchie ? | 70 |
| 4. | Conclusion | 71 |
| 5. | Bibliographie | 74 |
| Chapitre 3 : Appareil, réseau et marché dans la littérature | | 76 |
| 1. | Genèse de l'appareil : le mécanisme | 78 |
| 1.1. | L'invention de l'appareil | 78 |
| 1. | Weber et la bureaucratie | 79 |
| 2. | Le modèle rationalisateur de Taylor | 81 |
| 3. | Fayol et "l'administration" | 82 |
| 4. | Les théoriciens de la départementalisation | 83 |
| 1.2. | Les dysfonctionnements des appareils : la critique interne | 84 |
| 1. | Théorie des dysfonctionnements. | 84 |
| 2. | Le "système bureaucratique" | 85 |
| 1.3. | L'approche systémique | 86 |
| 1. | La critique externe de l'appareil | 86 |
| 2. | La confirmation de la pertinence de l'approche rationnelle | 87 |
| 3. | Une relativisation de l'appareil | 88 |
| 2. | Genèse du marché | 88 |
| 2.1. | Le marché des économistes | 89 |
| 2.2. | Historique des marchés concrets | 91 |
| 2.3. | La 'communauté de marché' de Weber | 93 |
| 1. | La compétition | 93 |
| 2. | L'échange | 94 |
| 2.4. | Quatre points-clés du marché en tant que structure sociale | 95 |
| 1. | L'échange explicite comme lien social | 95 |
| 2. | L'expression de quantités permet les échanges et le contrôle | 96 |
| 3. | La concurrence et les frontières du marché | 96 |
| 4. | Autonomie et règles globales | 97 |
| 3. | Genèse de l'idéaltype du réseau | 99 |
| 3.1. | Du filet ou réseau | 99 |
| 1. | Une origine topologique | 99 |
| 2. | La pensée saint-simonienne | 100 |
| 3. | La science des réseaux au XXème siècle | 101 |

| | |
|--|-----|
| 4. Réseau et information | 101 |
| 5. Réseau et connectivité | 102 |
| 6. L'analyse structurale : le réseau comme paradigme d'analyse | 102 |
| 3.2. Le réseau en tant que structure sociale | 103 |
| 1. L'organisation collégiale selon Weber | 103 |
| 2. Le réseau en sociologie des organisations | 104 |
| 3. Le réseau selon Powell | 106 |
| 3.3. L'alternative réseau - l'appareil | 106 |
| 1. La comparaison réseau - appareil en sciences physiques | 107 |
| 2. Lemieux : la comparaison de l'appareil et du réseau en tant que structure sociale | 108 |
| 3. Aoki : Firme J et firme A | 109 |
| 4. Organisations mécaniques et organiques | 110 |
| 4. Conclusion : les relations entre formes d'organisation | 112 |
| 1. Les économies de la grandeur | 112 |
| 2. Les configurations structurelles de Mintzberg | 113 |
| 3. Les relations entre mondes ou configurations structurelles | 115 |
| 5. Bibliographie | 117 |
| 1. Appareil | 117 |
| 2. Marché | 118 |
| 3. Réseau | 119 |

DEUXIEME PARTIE : PROBLEMATIQUE **120**

Chapitre 4 : Construction des idéaltypes. **122**

| | |
|--|-----|
| 1. Épistémologie et fondements de notre modèle d'analyse | 124 |
| 1.1. L'organisation en tant que système | 124 |
| 1.2. L'idéaltype comme vecteur de représentation | 127 |
| 1.3. La définition d'une typologie comme moyen d'articuler les idéaltypes. | 129 |
| 2. Élaboration des idéaltypes | 132 |
| 2.1. L'idéaltype de l'appareil | 132 |
| 2.2. L'idéaltype du marché | 135 |
| 2.3. L'idéaltype du réseau | 137 |
| 3. Reformulation des idéaltypes à travers leur propriété d'équifinalité | 140 |
| 1. Régulation de l'organisation | 141 |
| a) La source des règles, la régulation | 142 |
| b) Le domaine d'effet des règles | 142 |
| c) La nature des règles | 143 |
| d) Qu'est ce qui sanctionne l'action ? | 143 |
| 2. Relations entre composantes et coordination | 144 |
| a) Coordination | 144 |
| b) La nature des liens entre composantes | 145 |
| c) La dépendance entre composantes | 145 |
| d) La redondance des relations / leur densité | 145 |
| e) La spécialisation des composantes | 145 |
| f) La gestion des interfaces | 146 |
| 3. Adaptation de l'organisation | 147 |
| a) Comment la régulation évolue-t-elle? | 147 |
| b) Sens de l'adaptation | 147 |
| c) Modalités d'adaptation | 147 |

| | |
|---|------------|
| d) Pression de l'environnement | 147 |
| e) L'organisation peut-elle tenter de modifier son environnement ? | 148 |
| f) Adaptation des frontières | 148 |
| 3.2. Une illustration de nos idéaltypes : les frontières de l'organisation | 148 |
| 4. Conclusion | 149 |
| 5. Bibliographie | 151 |
| Chapitre 5 : Les salles des marchés en tant qu'objet d'étude | 154 |
| 1. Introduction | 156 |
| 2. L'environnement de la salle des marchés | 157 |
| 2.1. L'environnement externe | 157 |
| 2.2. L'environnement interne à l'institution | 158 |
| 1. Les économistes, les analystes et les auditeurs | 159 |
| 2. Les 'clients internes' de la salle | 159 |
| 3. Les fonctions de support | 159 |
| 4. Les fonctions des salles des marchés | 162 |
| 3. Les concepts clés de fonctionnement interne de la salle | 163 |
| 3.1. La prise de positions | 163 |
| 3.2. La corrélation des positions | 164 |
| 3.3. Les desks : des équipes semi-autonomes | 165 |
| 1. Les métiers des marchés | 166 |
| 2. Un desk peut être représenté comme un ensemble de couples métiers / marchés. | 168 |
| 4. Les risques gérés dans les salles des marchés | 169 |
| 1. La gestion des risques comme 'fil directeur' | 170 |
| 2. Typologie des risques | 171 |
| a) Les risques de crédit | 172 |
| b) Les risques opérationnels | 172 |
| c) Les risques déontologiques | 173 |
| d) Les risques de marché | 174 |
| 5. Conclusion | 175 |
| 6. Lexique | 178 |
| 7. Bibliographie | 180 |
| Chapitre 6 : Modèle d'analyse et hypothèses | 182 |
| 1. Une hypothèse centrale : les salles des marchés en tant qu'organisations plurielles. | 184 |
| 2. Les conditions de l'établissement de notre modèle d'étude | 185 |
| 2.1. Un premier fondement : la construction de notre objet d'étude | 186 |
| 2.2. Un deuxième fondement : une démarche 'de terrain' | 187 |
| 2.3. Un troisième fondement : les idéaltypes que nous avons construits | 190 |
| 3. Élaboration du modèle d'étude | 192 |
| 3.1. Construction du modèle d'analyse des formes de gestion des risques | 192 |
| 1. Régulation des risques | 193 |
| 2. Relations entre composantes / coordination | 194 |

| | |
|--|-----|
| 3. Adaptation de l'organisation | 195 |
| 4. Synthèse : les idéaltypes vis-à-vis de la gestion des risques | 196 |
| 3.2. Formulation de notre première hypothèse : H1 | 198 |
| 4. Étude de l'interaction des idéaltypes dans la gestion des risques. | 199 |
| 4.1. Formulation de notre deuxième hypothèse : H2 | 199 |
| 4.2. Formulation de la troisième hypothèse : H3 | 200 |
| 5. Spécificité et évolution permanente de l'organisation des salles des marchés : H4 | 202 |
| 6. Conclusion | 203 |
| 7. Bibliographie | 205 |

TROISIEME PARTIE : PROTOCOLE D'INVESTIGATION ET RESULTATS **206**

Chapitre 7 : Méthodologie et protocole de recherche **208**

| | |
|--|-----|
| 1. Une vocation exploratoire | 210 |
| 1.1. Une étude de définition | 210 |
| 1.2. Recherche descriptive ou exploratoire ? | 211 |
| 2. Le terrain d'étude : les grandes salles des marchés | 213 |
| 3. Déroulement général de la recherche | 214 |
| 4. Phase exploratoire | 216 |
| 4.1. La prise de contact | 217 |
| 4.2. Après l'embauche à la CNCA | 218 |
| 5. Observation participante en salle des marchés | 220 |
| 5.1. L'intégration en tant qu'informaticien de marché | 220 |
| 5.2. Une démarche ethnographique | 221 |
| 5.3. L'identification du chercheur à son terrain et son statut. | 223 |
| 6. Campagne d'entretiens | 225 |
| 6.1. Mise au point d'un guide d'entretien | 225 |
| 6.2. L'accès aux acteurs des salles et l'obtention des entretiens | 228 |
| 6.3. Conduite des entretiens et validation | 233 |
| 7. Cohérence du protocole : de la triangulation à la 'field study' | 235 |
| 7.1. La triangulation | 235 |
| 7.2. Recherche de terrain et 'posture de recherche' | 239 |
| 7.3. Conclusions | 242 |
| 8. Bibliographie | 245 |
| 8.1. Articles et ouvrages | 245 |
| 8.2. Séminaires de recherche | 248 |

Chapitre 8 : Analyse des données et vérification de la pertinence des formes de gestions du risque **250**

| | | |
|------|--|-----|
| 1. | Les phases d'analyse des données | 252 |
| 1.1. | Rapport entre démarches d'investigation et analyse des résultats | 253 |
| 1.2. | Analyse des informations | 256 |
| 1.3. | Conclusion | 258 |
| 2. | H1 : Identification et mise en évidence des idéaltypes | 259 |
| 1. | En quoi les salles des marchés se ressemblent-elles ? | 259 |
| 2. | L'absence de modèle de référence | 261 |
| 3. | Concepts mis en œuvre pour appréhender les salles et valeur heuristique de la gestion des risques | 261 |
| 2.2. | H1.1 La gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers l'idéaltype de l'appareil. | 262 |
| 1. | Les systèmes formels de contrôle des risques. | 262 |
| 2. | L'identification et le suivi du risque | 263 |
| 3. | Procédures de mesure du risque | 264 |
| 4. | Audit et reporting du risque | 265 |
| 5. | Autres pratiques de contrôle des risques par l'appareil | 265 |
| 6. | Des tables des changes aux salles des marchés | 266 |
| 7. | Limites de l'appareil : il ne peut faire face à la complexité des produits et des engagements | 267 |
| 8. | Retour sur nos conjectures | 269 |
| 9. | La pertinence de l'idéaltype de l'appareil | 271 |
| 2.3. | H1.2 La gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers l'idéaltype du réseau. | 271 |
| 1. | La salle des marchés et la circulation de l'information | 272 |
| 2. | L'importance des relations personnelles | 273 |
| 3. | Les 'coups de main' entre opérateurs | 274 |
| 4. | Limites du réseau : le flou | 274 |
| 5. | Retour sur nos conjectures | 276 |
| 2.4. | H1.3 La gestion du risque dans les salles des marchés peut être appréhendée partiellement à travers l'idéaltype du marché. | 277 |
| 1. | Des unités autosuffisantes | 277 |
| 2. | L'intégration par le marché | 279 |
| 3. | Les desks en tant que centres de profit | 281 |
| 4. | Les primes et bonus | 281 |
| 5. | Un turnover extrêmement important | 282 |
| 6. | Apparition de risques internes | 283 |
| 7. | Limites de l'idéaltype du marché | 283 |
| 8. | Retour sur nos conjectures | 285 |
| 3. | Conclusion | 287 |

Chapitre 9 : La gestion des risques comme produit de l'interaction entre marché, appareil et réseau **288**

| | | |
|------|--|-----|
| 1. | Introduction | 291 |
| 2. | H2 : Interaction des idéaltypes deux à deux | 292 |
| 2.1. | H2.1 la dialogique appareil - marché permet d'éclairer certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés. | 292 |
| 1. | Micro ou macro couverture ? | 292 |
| 2. | Les transactions internes facteur de confusion ? | 293 |
| 3. | Une structure bicéphale ? | 294 |
| 4. | Formalisation des positions dominantes par l'appareil | 294 |

| | |
|--|-----|
| 5. Le principe de responsabilité | 295 |
| 6. Régulation de la concurrence interne | 295 |
| 7. Imposition et suivi des limites de risque | 296 |
| 8. Conclusion | 296 |
| 2.2. H2.2 l'interaction réseau - marché permet d'interpréter certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés. | 298 |
| 1. Les relations entre traders et courtiers | 298 |
| 2. Un 'double lien' social | 300 |
| 3. Conclusion | 300 |
| 2.3. H2.3 l'interaction appareil - réseau permet d'interpréter certains aspects de la gestion du risque dans les salles des marchés. | 301 |
| 1. Comment échapper au contrôle ? | 301 |
| 2. La pléthore de logiciels | 302 |
| 3. L'intégration de la diversité | 303 |
| 4. La propagation des innovations | 303 |
| 5. Des règles informelles peuvent s'ajouter aux règles formelles dans le contrôle des risques | 304 |
| 6. Conclusion | 305 |
| 3. H3 : Dialogique des trois idéaltypes | 305 |
| 3.1. Risque déontologique et murs de Chine | 306 |
| 1. Murs de Chine : le risque déontologique | 306 |
| 2. En quoi consistent les murs de Chine ? | 307 |
| 3. Les problèmes associés aux murs de Chine | 308 |
| 4. Quelle solution ? | 309 |
| 3.2. Les lignes produits ou comment coordonner un organisation 'globale' | 310 |
| 1. Coordination des salles par l'appareil | 312 |
| 2. Coordination des salles par le réseau | 313 |
| 3. Coordination des salles par le marché | 314 |
| 4. Une solution : la ligne produit | 314 |
| 5. Les obstacles rencontrés par les lignes produits | 315 |
| 3.3. Conclusion | 317 |
| 4. H4 : les salles des marchés en tant qu'organisations plurielles et spécifiques | 318 |
| 4.1. Les salles des marchés sont des organisations plurielles | 319 |
| 4.2. L'organisation des salles des marchés est en évolution continue. | 321 |
| 4.3. Les salles des marchés constituent une forme d'organisation spécifique. | 323 |
| 1. Les banques de trésorerie : une manière de protéger la spécificité des premières salles des marchés. | 324 |
| 2. Le 'fossé' entre la salle des marchés et le reste de la banque subsiste de nos jours | 325 |
| 3. Quel avenir après le trading ? | 326 |
| 5. Conclusion | 327 |

Chapitre 10 : Conclusions et voies de recherche 330

| | |
|---|-----|
| 1. Le travail réalisé : un bilan | 331 |
| 1.1. Fondements | 331 |
| 1. Les salles des marchés des capitaux constituent un objet de recherche important et original. | 331 |
| 2. On peut étudier les organisations à partir de trois formes fondamentales : l'appareil, le marché et le réseau | 332 |
| 1.2. Démarche d'investigation | 332 |
| 1.3. Problématique élaborée | 333 |
| 1. La construction de la salle des marchés en tant l'objet d'étude. | 333 |
| 2. La constitution des formes d'organisation du réseau, du marché et de l'appareil en idéaltypes. | 334 |
| 3. L'élaboration d'un modèle d'analyse permettant d'explicitier une hypothèse : les salles des marchés sont des organisations plurielles. | 335 |

| | |
|---|------------|
| 1.4. Discussion des hypothèses | 336 |
| 1. Discussion de H1 | 336 |
| 2. Discussion de H2 | 337 |
| 3. Discussion de H3 | 338 |
| 4. Discussion de H4 | 338 |
| 2. Limites et prolongements de la recherche | 339 |
| 2.1. Les limites de l'approche "des systèmes ouverts" appliquée à l'étude d'un phénomène social | 339 |
| 2.2. Quels sont les apports proposés au débat sur "la nature de l'organisation" ? | 340 |
| 1. 'Organisation' n'est plus synonyme d'appareil | 341 |
| 2. Malgré sa puissance, le marché n'est pas autosuffisant | 341 |
| 2.3. Les idéaltypes peuvent-ils être enrichis ? | 342 |
| 2.4. Dans quelle mesure la démarche que nous avons mise au point peut-elle être reprise et prolongée dans l'étude des organisations complexes ? | 344 |
| 1. Une approche originale, mais complexe à manier | 344 |
| 2. Des repères d'interprétation des dysfonctionnements | 345 |
| 3. Une valeur prescriptive | 345 |
| 4. Une attitude d'esprit proche de celle du praticien | 346 |
| 2.5. Notre travail sur les salles des marchés est-il généralisable à d'autres domaines ? | 347 |
| 3. Conclusion | 349 |
| Bibliographie | 352 |
| Annexe : Guide d'entretien | 360 |
| 1. Quels sont les objectifs ? | 361 |
| 2. Principes généraux de conduite de l'entretien | 361 |
| 3. Présentation | 361 |
| 4. Déroulement de l'entretien | 362 |
| 4.1. Consigne initiale | 362 |
| 4.2. Questions et thèmes à explorer | 362 |
| 1. à la suite de la biographie approfondir les pistes suggérées | 362 |
| 2. Poste actuel et analyse de l'environnement | 362 |
| 3. Organisation de la salle | 363 |
| a) Réorganisation en cours ? | 363 |
| b) Position sur le fonctionnement global de la salle ? | 363 |
| 4. Intégration de nouveaux arrivants | 363 |
| 5. Relations avec les autres acteurs entrant en jeu | 363 |
| a) Relations / autres parties de la salle et de l'établissement | 363 |
| b) Relations / aux autres acteurs du marché | 364 |
| c) Circulation des informations | 364 |
| 6. Contrôle - limites - trading | 364 |
| 7. Problème du fonctionnement de l'équipe | 364 |
| 8. Questions pour relancer | 365 |
| 9. Question finale : continuation de l'étude. | 365 |
| 5. Entretiens autres que ceux de traders | 365 |
| 5.1. Pour l'interview de responsable de salle | 365 |
| 1. Consigne initiale identique / entretiens de traders. | 365 |
| 2. Questions et thèmes à explorer | 366 |
| a) Origine de la salle | 366 |
| b) Fonctionnement de la salle | 366 |

| | |
|--|-----|
| c) Son rôle ? | 366 |
| d) Stratégie | 366 |
| e) Positionnement par rapport au reste de l'établissement | 366 |
| f) Embauche / turnover des traders | 367 |
| 3. Autres ou relance | 367 |
| 5.2. Interview informaticien ou acteur externe à la salle | 367 |
| 5.3. Interview auditeur de salle des marchés et Surveillance SFA | 367 |
| 1. Démarches d'audit | 368 |
| a) Les salles sont elles différentes les unes des autres ? | 368 |

Table des matières

370

Vu : le président

Mr. Yves SIMON,

Vu : les suffragants

MM.

Alain BURLAUD,

Michel LIU,

Yvon PESQUEUX,

Yves SIMON,

Vu et permis d'imprimer :

Le président du conseil scientifique chargé de la recherche de l'Université Paris IX-Dauphine.

ORGANISATION ET GESTION DES RISQUES EN SALLE DES MARCHES FINANCIERS : APPAREIL, MARCHÉ, RESEAU.

Comment des organisations intervenant dans un environnement à la fois complexe, concurrentiel et très turbulent gèrent-elles le risque ? **Les salles des marchés des capitaux** rassemblent ainsi des dizaines d'opérateurs brassant chacun plus d'un milliard de francs par jour.

Nous conduisons notre recherche à travers une approche empirique : d'abord pendant une période **d'observation participante de trois ans**, puis en menant **une quarantaine d'entretiens** à Paris, Londres et Hong Kong.

Nos apports sont triples :

1. L'observation en salle des marchés s'applique à un objet émergent et original. Nous proposons trois notions pour le décrire : celle de **position**, celle de **corrélation** des instruments financiers et celle de **desk**, définie à partir d'une grille d'analyse associant métiers et produits.
2. Nous construisons notre problématique à partir des trois formes fondamentales de l'action organisée que sont **l'appareil hiérarchique**, le **marché** et le **réseau**. Nous les constituons en idéaltypes en tant que dispositifs de **régulation**, de **coordination** et **d'adaptation** d'un système.
3. En 'déclinant' ceux-ci, nous établissons une grille d'analyse des modalités de **gestion des risques** dans l'organisation. Nous discutons ainsi notre hypothèse centrale selon laquelle **les salles des marchés constituent des organisations plurielles**.

Nous démontrons ainsi la pertinence des idéaltypes et de leurs interactions, en particulier à travers les dispositifs organisationnels que sont les "murs de Chine" et les "lignes produits". Enfin, nous explicitons les particularités des salles des marchés : le mouvement de **réorganisation continue** dont elles sont le théâtre et leur **spécificité** par rapport aux autres organisations.

Face à la crise d'interprétation de l'organisation, nous proposons donc une **nouvelle approche de la gestion des risques**. Des **parallèles** sont évoqués : tours de contrôle, ingénierie simultanée, agences de presse. Enfin, notre recherche pointe l'insuffisance de l'approche actuelle par le contrôle des risques et propose des **pistes d'amélioration**.

mots clés : Organisation, Marché, Réseau, Appareil, Idéal type, Salle des marchés, Hiérarchie, Gestion des risques, Contrôle du risque, Murs de Chine, Lignes produits, Barings.

ORGANIZATION AND RISK-MANAGEMENT IN TRADING ROOMS. A STUDY THROUGH THE IDEAL TYPES OF THE HIERARCHY, THE MARKET, AND THE NETWORK.

How do organizations working in a simultaneously complex, competitive and turbulent environment manage risk? Most traders buy and sell over a hundred million dollars daily, and there are often more than one hundred operators on a dealing floor.

This empirical study draws over three years of participant observation in a trading room and forty interviews in Paris, London and Hong Kong.

There are three main contributions to this research:

1. The development of concepts guiding the understanding of the unique phenomenon of dealing rooms: the **position**, the **correlation** of financial instruments and the **desk** as a combination of a trading strategy and a product.
2. The building of a model guiding the understanding of organizations. This model is based on three fundamental forms: the Hierarchy, the Market and the Network. We redefine them as ideal types through regulation, coordination and adaptation.
3. These ideal types allow for analytical charting encompassing risk-management strategies. This makes it possible to draw up a falsifiable hypothesis: are trading rooms plural organizations?

We show the relevance of our ideal types and of their complex interactions. Chinese Walls and Product Lines are explained as an application of this approach. Some distinctive features of dealing rooms are also explained: their perpetual state of **transformation** and their **distinctiveness** from other forms of organization.

Facing a "crisis of the understanding of organizations", we suggest a **new approach to risk-management** and bring a contribution to the question of the "nature of the firm". **Parallels** with other organizations - in Simultaneous Engineering, Control Towers and News Agencies - are suggested. Our research also highlights the inadequacy of risk-control strategies in use and suggests ways of improvement.

keywords : Market, Hierarchy, Network, Ideal Type, Organization, Dealing room, Trading room, Risk-management, Risk-control, Chinese Walls, Product lines, Barings.