



HAL
open science

Les risques en finance : fabriqués ou subis ?

Olivier Stul

► **To cite this version:**

Olivier Stul. Les risques en finance : fabriqués ou subis ? : Des convictions de professionnels à une analyse sociologique des déterminants organisationnels dans la gestion des risques des multinationales de la finance. Sociologie. EHESS - Paris, 2016. Français. NNT : . tel-01318695

HAL Id: tel-01318695

<https://theses.hal.science/tel-01318695>

Submitted on 19 May 2016

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.

ECOLE DES HAUTES ETUDES EN SCIENCES SOCIALES

Centre Maurice Halbwachs - UMR 8097

Olivier STUL

Les risques en finance : fabriqués ou subis ?

Des convictions de professionnels à une analyse sociologique des déterminants organisationnels dans la gestion des risques des multinationales de la finance

Thèse pour le Doctorat de Sociologie

Sciences des Organisations

Soutenue publiquement le 11 avril 2016

Directeur de thèse : **Michel VILLETTE**

Jury

Michel BERRY, Directeur de Recherche – Sciences de Gestion - CNRS (rapporteur)

Florent CHAMPY, Directeur de Recherche – Sociologie - CNRS

Benoît JOURNÉ, Professeur de Sciences de Gestion – Université de Nantes

Arnaud MIAS, Professeur de Sociologie – Université Paris Dauphine (rapporteur)

Philippe FOULQUIER, Professeur de Finance et de Comptabilité - EDHEC BS

Michel VILLETTE, Professeur de Sociologie – Agro ParisTech - EHESS

RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

La crise financière déclenchée en 2007 a montré la limite des outils quantitatifs de la gestion des risques dans les multinationales de la finance, rendant nécessaire une étude qualitative de l'adaptation humaine face aux outils techniques.

Comment ce travail humain pour réduire les risques a-t-il évolué dans les entreprises de la finance depuis la fin des années 80 ? Leurs salariés sont-ils devenus moins vigilants ? Les risques de ces sociétés ont-ils augmenté sur cette période ?

Ce travail de recherche analyse ces questions à travers trois niveaux de complexité :

- un niveau "macro" qui examine chiffres et tendances mondiales au travers de la littérature académique et des indicateurs.
- un niveau "méso" où l'on interroge des praticiens de la finance dans leur milieu naturel.
- un niveau "micro" avec 20 études de cas sur des pertes financières attestées.

Les résultats indiquent que même si sa notion se transforme sur la période d'analyse, fait l'objet de controverses et apparaît comme une construction sociale, le risque global s'est accru. Les rapports liant l'entreprise et ses collaborateurs restent complexes à objectiver mais on observe une diminution de la motivation des salariés à protéger une entreprise qui ne les sécurise plus. L'analyse causale sur des pertes opérationnelles nous révèle une multiplicité de facteurs-clés sous-estimés ou occultés dans l'entreprise. Ces facteurs sont liés à des comportements humains eux-mêmes orientés par les dispositifs de gestion.

Mots-clés : *Risque – Risque opérationnel – Pertes opérationnelles – Construction sociale du risque – Contrat psychologique – Appartenance – Motivation – Loyauté – Affectio societatis – Multinationales de la finance – Arbre des causes – Causes d'erreur – Hypocrisie organisationnelle – Aveuglement organisationnel – Irrationalité organisationnelle – Individualisme.*

ABSTRACT AND KEYWORDS

The financial crisis triggered in 2007 exposed the limits of quantitative tools for risk management in finance, revealing the necessity of a qualitative study of human adaptation towards these technical tools.

How have these human efforts to reduce risk evolved in global financial companies since the late 80s? Did their employees become less vigilant? Has corporate risk increased over this period?

This research explores these issues through three levels of complexity:

- A "macro" level where global figures and trends are studied through academic literature and indicators.
- A "meso" level where finance professionals are interviewed in their natural environment.
- A "micro" level with 20 case studies of tangible financial losses.

Results indicate that, although the definition of risk evolved during the period studied, remains controversial and eventually appears to be a social construction, overall risk has increased. An unbiased reading of the relationships between company and employees remains complex, but it appears that employees' motivation to protect their company is decreasing due to an increased sense of insecurity. A causal analysis of operational losses reveals multiple key factors that are either underestimated or obscured by global companies. These factors are correlated to human behaviours, influenced by organisation and management tools.

Keywords: *Risk – Operational Risk – Operational Losses – Social Construction of Risk – Psychological Contract – OCB – Motivation – Loyalty – Affectio societatis – Global Financial Companies – Causal tree – Cause of Error – Organisational Hypocrisy – Organisational Blindness – Irrational Organisation – Individualism*

Remerciements

Je voudrais témoigner de toute ma reconnaissance pour Michel Villette, mon directeur de thèse. Il m'a donné sa confiance pour initier ce travail. Il a par la suite été la meilleure personne possible pour me guider tout le long du parcours et m'emmener au bout de la rédaction, en me laissant beaucoup de liberté et en me tenant les rênes serrées lorsque je partais à la dérive.

Je remercie beaucoup toute l'équipe que j'ai eu la chance de côtoyer au Centre Maurice Halbwachs et en particulier Patrick Michel, Liora Israël, Sophie Pochic, Catherine Marry et Olivier Godechot. Ils m'ont accueilli avec chaleur au sein de l'équipe et m'ont tout au long de ma recherche soutenu et conseillé avec beaucoup de patience et d'ouverture. Pour utiliser une métaphore –Michel Villette me les a interdites pour la suite de la thèse – lorsqu'ils ont vu l'un des animaux qu'ils observent habituellement sortir de sa cage et mettre une blouse blanche, ils ont eu la curiosité de lui donner un stylo. Un grand merci en particulier à Liora qui a guidé mes premiers pas et m'a conseillé le long du chemin.

Je remercie également beaucoup les professeurs Michel Berry, Florent Champy, Benoît Journée, Arnaud Mias et Philippe Foulquier qui m'ont fait l'honneur d'accepter de faire partie du jury de ma thèse.

Toute ma gratitude va à mes interlocuteurs de chez GlobIns, que je ne peux citer ici pour des raisons de confidentialité. Ils ont rendu ce travail possible en me faisant confiance et en m'ouvrant leurs portes. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

C'est aussi pour moi l'occasion de remercier infiniment mes parents pour tout ce qu'ils m'ont apporté. Ils observent encore aujourd'hui avec curiosité et bienveillance mon processus de transformation et continuent à me soutenir depuis mon enfance même lorsque cela les étonne.

Un immense merci à ma femme Nathalie et à nos enfants Benjamin et Juliette qui ont accueilli avec humour, patience et tolérance la reprise de mes études et ses conséquences.

Enfin, je souhaite remercier mes amis, ceux de la finance qui m'ont tant aidé à trouver les informations dont j'avais besoin, mais aussi ceux qui m'ont soutenu et encouragé dans mes efforts pour finaliser cette thèse. En particulier, je suis très reconnaissant à Rachel qui m'a souvent fourni un havre de tranquillité pendant toutes les phases de rédaction.

Table des matières

REMERCIEMENTS	5
INTRODUCTION GENERALE	8
PARTIE 1 – ENVIRONNEMENT ET CADRE THEORIQUE	19
CHAPITRE 1 – TEMOIGNAGE SUR LES EXPERIENCES PROFESSIONNELLES PASSEES DU CHERCHEUR.....	20
1.1. Premiers pas dans l'assurance	21
1.2. L'expérience des marchés financiers	33
1.3. Une orientation académique.....	40
CHAPITRE 2 – REVUE DE LITTERATURE.....	45
2.1. Le thème de recherche dans son tissu économique et social.....	45
2.2. La revue de littérature organisée par "propositions"	54
CHAPITRE 3 - METHODOLOGIE	105
3.1. Le terrain de recherche et la posture	105
3.2. Trois échelles d'analyse	108
3.3. Avantages et inconvénients de mon passé de praticien	109
3.4. Méthodologie de recueil de l'information	113
3.5. Epistémologie, méthodologie utilisée et modèle de recherche	121
3.6. L'éthique de la recherche.....	129
PARTIE 2 – ETUDE DE TERRAIN	131
CHAPITRE 4 – ENQUETE SUR LES CROYANCES DE DIRIGEANTS DE LA FINANCE AU SUJET DU RISQUE ET DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	132
4.1. Nature et objectifs des rencontres avec des praticiens de la finance	132
4.2. Le déroulé des entretiens.....	135
4.3. Analyse secondaire d'enquêtes réalisées auprès des salariés par des cabinets de conseil.....	139
4.4. Un premier tour d'horizon illustre biais et contradictions.....	145
4.5. Trois entretiens, trois carrières, trois visions différentes.....	150
4.6. Un dîner entre amis.....	180
4.7. Des thèmes récurrents qui apparaissent spontanément	186
4.8. Pour conclure sur les croyances	203
CHAPITRE 5 – L'IMPACT DES INCITATIONS FINANCIERES : UN FACTEUR DE RISQUE OPERATIONNEL ?	206
5.1. Un débat ancien sur les rémunérations variables et beaucoup de contradictions	206
5.2. Peut-on "acheter" à la fois compétence, loyauté et implication ?.....	208
5.3. Quelques effets observés des rémunérations variables	211
5.4. L'incitation par la rémunération constitue-t-elle un risque pour l'entreprise ?.....	213
5.5. Les modifications des conduites des salariés face aux rémunérations variables.....	217
5.6. Une situation impossible.....	223
CHAPITRE 6 – SUR LA BASE DES DONNEES FINANCIERES, QUE PEUT-ON DIRE DE L'EVOLUTION DES RISQUES SUR VINGT ANS ?	225
6.1. Qu'appelle-t-on le risque dans la finance ?	226
6.2. Pas d'études historiques sur les risques, ni dans la littérature académique, ni dans l'industrie financière	228
6.3. La crise de 2007 a été un révélateur de risques sous-jacents.....	232
6.4. La focalisation sur la technique masque les causes opérationnelles.....	242
6.5. L'augmentation du risque est complexe à démontrer	247
6.6. Des évolutions sociétales et macro-économiques qui accroissent le risque	255
6.7. L'accroissement des risques cachés et l'évolution de l'effet de levier des banques.....	257
6.8. Des tendances repérables par l'observation des comptes des entreprises.....	266
CHAPITRE 7 – UNE ANALYSE MICROSOCIOLOGIQUE DE VINGT ETUDES DE CAS.....	281
7.1. Qu'est-ce qu'un arbre des causes ?	282
7.2. L'utilisation sociologique de l'arbre des causes.....	283

7.3. Pourquoi utiliser des arbres des causes dans le monde de la finance et de l'assurance ?	285
7.4. La méthodologie de recueil des informations.....	289
7.5. Un accès difficile à l'information pertinente.....	290
7.6. La sélection des cas	298
7.8. Comment se lisent les arbres des causes ?.....	298
7.9. Les 20 études de cas	300
Liste ci-dessous	
7.10. Les résultats obtenus	407
CONCLUSION GENERALE.....	411
<i>Limites de la thèse.....</i>	416
<i>Perspectives de recherche.....</i>	417
BIBLIOGRAPHIE.....	420
ANNEXES	446
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE UTILISE POUR LES ENTRETIENS ENREGISTRES	446
ANNEXE 2 : SYNOPSIS DES RENCONTRES.....	447
ANNEXE 3 : RATIOS SUR 20 ANS DE 15 GRANDS GROUPES MULTINATIONAUX	449

Liste des 20 études de cas :

- *Un échec commercial qui coûte cher*
- *Des pertes sur un fonds monétaire*
- *Des paiements à des bénéficiaires incorrects*
- *L'obligation de réintégrer des prestataires externes comme salariés ou de les indemniser*
- *Une bataille juridique perdue*
- *Des intérêts de retard pour rien*
- *Des pénalités fiscales*
- *Des risques volontairement passés sous silence*
- *Un exemple de "rogue trading"*
- *Des coefficients de bonus incorrects*
- *Des remboursements de clients pour des ordres passés en retard*
- *Des fraudes qui durent longtemps*
- *Des agents généraux utilisent l'argent de la compagnie comme trésorerie*
- *Un gros sinistre sur un bien qui n'aurait pas dû être assuré*
- *Une réputation malmenée*
- *Une opération de change de trop*
- *Des dissimulations d'évènements de risque*
- *Un incident informatique : simple avertissement*
- *Un futur hypothéqué*
- *Des pertes liées à un incident informatique*

Introduction générale

Les origines de la recherche

Un parcours professionnel de vingt ans comme praticien de la finance¹ dans plusieurs entreprises multinationales m'a fourni le terrain sur lequel mes premières idées de recherche se sont développées.

Lorsque j'ai quitté mon dernier poste dans la finance en 2010, la profession était encore sous le choc de la crise initiée en 2007. Je me demandais comment cette crise avait pu être si violente sans que les signes avant-coureurs n'aient été décelés et que des actions de prévention n'aient été mises en place à temps. Il me semblait important de faire une recherche et d'écrire à ce sujet. J'avais toujours eu le souhait de contribuer à une réflexion sur les problèmes de la finance et je traversais alors une nouvelle période de remise en question. Cependant, il m'a semblé que je ne pouvais aller au fond des choses en restant dans la finance : j'ai souhaité devenir chercheur de façon à pouvoir le faire de l'extérieur.

J'ai d'abord hésité sur le choix de ma discipline. Est-ce que cela devait être en gestion, en sociologie, en finance ? Finalement, j'ai opté pour la sociologie, mais à l'époque, je ne savais pas très bien faire la différence entre les disciplines. Je cherchais plutôt à définir mon sujet à partir de mes intimes convictions, qui étaient sans doute aussi celles d'une partie des collègues de la même génération, cadres supérieurs et cadres dirigeants des banques et compagnies d'assurance.

La bureaucratie me semblait une explication plausible des maux qui affligeaient les grandes sociétés financières. Dans ma vision des choses, elles étaient devenues depuis la fin des années 80 d'immenses bureaucraties managériales, et je formulais ainsi les causes de la dégradation de mon univers :

a) le système crée de la complexité par nature

¹ - Directeur Général de Barclays Wealth Managers France. Membre du Comité Exécutif de Barclays France et de Barclays Wealth Europe : 2005-2010

- Analyste Financier "sell-side" Secteur Assurances/Finance chez BNPP-Exane puis UBS : 1999-2004

- Directeur des produits et du marketing Vie d'AXA France : 1995-1998

- Actuaire - AXA France : 1990-1994

b) L'énergie des équipes dirigeantes est mise sur la politique, pour la conquête du pouvoir et des avantages personnels

c) Les sociétés sont devenues trop grosses, et une grande part de l'énergie y est dépensée au service du fonctionnement interne

d) Il y a un sentiment de perte de sens pour les équipes et les entreprises se déshumanisent

e) Les systèmes de contrôle et les contre-pouvoirs sont devenus inefficaces

Finalement, ma réflexion s'est affinée au cours de mes conversations avec des collègues praticiens comme avec des interlocuteurs du monde académique qui m'ont fait découvrir à quel point l'essentiel de ces idées était avant tout un répertoire de croyances à vérifier concernant un champ de recherche vaste et déjà exploité depuis longtemps (Weber - 1921 ; Gouldner - 1954, March & Simon - 1958 ; Crozier - 1961 et 1963).

Je me suis alors concentré dans un premier temps sur une conviction que je juge maintenant un peu naïve et probablement indémontrable : il y aurait un lien de causalité entre l'augmentation des risques dans la finance, et la dégradation de qualité de la relation entre les employeurs et les employés. Il y aurait aussi une perte de confiance dans l'entreprise des dirigeants eux-mêmes dont le carriérisme contribuerait à l'accroissement des risques.

C'est sur cette base que j'ai démarré ma recherche. Il faut dire que je croyais à l'époque que l'objet de ma thèse était de faire une démonstration. J'étais dans une forme de raisonnement inspiré par la logique hypothético-déductive à laquelle j'avais été habitué depuis mes années d'actuaire. Peu à peu, la pratique de la recherche sociologique m'a conduit à reformuler les questions et à affiner mes conceptions épistémologiques.

Premiers résultats et reformulation de la problématique

Dans une première phase de la recherche, j'ai fait une rétrospective sur ma carrière à la manière informelle choisie par Boltanski (1982) dans l'introduction de son ouvrage sur les cadres (cf chap. 1). Ensuite, j'ai voulu tester la relation entre ce

que j'appelais à l'époque l'affectio societatis et la prise de risque. Pour cela, j'ai tout simplement rencontré mes anciens collègues, des gens que je connaissais dans le milieu ou que l'on m'avait recommandés, et je les ai interrogés.

Au fond, j'ai commis l'erreur du sociologue débutant, c'est-à-dire que je leur ai demandé de faire la sociologie à ma place et de me donner des avis d'experts sur les liens existants entre risques et relations "employeur/employé". Je me suis rendu compte en analysant ces entretiens qu'il m'arrivait d'induire en partie la réponse dans la manière dont j'abordais la question. Parfois, les remarques de mes interlocuteurs contredisaient mes hypothèses ou les soutenaient, mais cela n'apportait qu'une compilation des croyances de collègues, le plus souvent de même niveau hiérarchique et de la même génération que moi.

Traitant ces personnes comme des experts au lieu de les interroger sur leurs pratiques et de recueillir des informations factuelles sur la façon dont ils travaillaient, je leur posais des questions auxquelles ils ne pouvaient répondre qu'en énonçant des opinions générales.

Cependant, cela m'a apporté **une première catégorie de résultats**, que je présente dans ma thèse: **un inventaire de croyances du milieu des cadres supérieurs et des dirigeants de l'industrie de la finance, en ce qui concerne les risques et le contrat psychologique avec l'employeur.**

Le contrat psychologique

Les rapports avec l'employeur peuvent être en partie contenus dans la notion de "contrat psychologique". Il s'agit d'une notion définie initialement par Argyris (1960), qui a ensuite été reprise dans la littérature anglo-saxonne de sciences de gestion et de ressources humaines. Le contrat psychologique est un schéma mental des employés à propos de la relation d'emploi. Il contient les croyances de l'employé à propos de ce qu'il doit à l'entreprise et devrait recevoir en échange (Rousseau - 1989, 1995, 2001, Shore & Tetrick - 1994). La formation du contrat psychologique a été largement décrite (Rousseau - 2001, Taylor&Tekleab - 2004) ainsi que ses brèches et ses violations par l'entreprise (Morrison&Robinson - 1997, Rousseau - 1995). Les conséquences négatives de ces brèches sur les attitudes des employés sont décrites : elles minent notamment la satisfaction (Kickul&Lester - 2001) et l'engagement (Turnley&Fernman - 1998), provoquent du cynisme (Andersson - 1996) et font diminuer la citoyenneté organisationnelle (Coyle-Shapiro - 2002).

Ma recherche se focalise sur un aspect moins exploré qui concerne les conséquences pratiques sur les risques de l'entreprise de ces ruptures du contrat psychologique, qu'elles soient réelles ou perçues par le salarié. On met en lumière sur des cas concrets comment les brèches dans le contrat psychologique se traduisent dans les croyances des salariés, puis dans leurs conduites, donnant naissance à de nouveaux risques ou contribuant à la réalisation de pertes pour l'entreprise.

Insatisfait des premiers résultats établis alors que mon usage des outils de la sociologie était encore balbutiant, j'ai réalisé de nouveaux entretiens. J'ai aussi utilisé une partie du matériel que j'avais réuni lors de la phase de lancement de la recherche, et j'ai fait l'exploitation secondaire de la littérature grise d'entreprise, en particulier d'enquêtes de climat social et d'audits de risques. Il découle de ces nouvelles investigations un tableau assez contrasté des positions des uns et des autres. Il s'agit de la sociologie d'un groupe professionnel (cf chap. 4) dont les membres présentent quelques points communs². Ils sont relativement désabusés sur le métier qu'ils font. Ils ont aussi la caractéristique d'avoir vécu le passage entre deux mondes différents puisqu'ils ont en partie profité des avantages du capitalisme à l'anglo-

² Entrés dans les entreprises de la finance entre 1985 et 1995, diplômés du supérieur, pour la plupart issus des grandes écoles françaises, ils ont connu le succès dans leur carrière et ont atteint des postes de direction opérationnelle ou de direction générale.

saxonne : bonus, carrières rapides et autonomie; mais gardent une certaine nostalgie de la carrière sécurisée à l'intérieur de l'entreprise paternaliste qu'ils ont connue au début de leur vie professionnelle. Ils font partie de ces "salariés de confiance" qui sont dans le tournant que Bouffartigue (2001) date du début des années 90 : c'est le moment où la sécurité que les dirigeants - anciens "hauts-potentiels" - échangent contre leur loyauté commence à être remise en question. Leurs comportements sont également fortement dictés par leurs systèmes de rémunération, un sujet développé au chapitre 5 sur la base d'observations faites sur le vif dans l'industrie financière.

Après ce travail sur les croyances d'un groupe professionnel, un thème déjà largement étudié par les sociologues (Chapoulie - 1973, Boltanski - 1982, Bouffartigue & Gadéa - 1997, Dubar et Tripier - 1998, Dubar - 2003,), je souhaitais aller plus loin et réfléchir sur l'évolution des risques dans l'industrie. Il s'agissait de reformuler le sujet et d'approfondir la question des modalités observables de la prise de risque.

Deux voies s'ouvraient à moi. La première consistait à me servir de mon passé d'actuaire et d'analyste financier, et de rechercher des données statistiques et financières pour tracer l'évolution des risques dans l'industrie financière sur une période de vingt ans. Cette période coïncide avec la chute du mur de Berlin, un moment où les entreprises s'engagent plus fortement dans le modèle de capitalisme anglo-saxon, laissant de côté les modèles alternatifs comme le modèle paternaliste rhénan (Albert - 1991) ou encore le modèle japonais (Ouchi - 1981).

Il y avait une seconde voie, plus microsociologique, plus ethnographique, puisque j'avais la possibilité d'établir une convention de recherche avec une multinationale de la finance et de pouvoir faire des audits dans plusieurs filiales pour évaluer des événements où elles avaient subi des pertes financières. Ces audits me permettaient d'expliquer comment les pertes financières étaient survenues et d'examiner, cas par cas, l'ensemble des causes qui avaient pu présider à leur survenue.

L'exploration de ces deux voies a permis d'étudier le phénomène de la prise de risque à trois échelles différentes : a) l'industrie financière, b) quelques grandes

multinationales de la finance et enfin - à un niveau plus microsociologique - c) le détail des opérations au cours desquelles des risques sont pris.

Avant d'aller plus loin, il fallait d'abord reformuler les hypothèses à tester dans la suite de la recherche.

Les propositions³ à tester au cours de la recherche

Les principaux axes de la recherche peuvent être résumés sous la forme de sept propositions générales et de leurs corollaires qui font l'objet d'une discussion approfondie dans la thèse. Les trois premières propositions (1 à 3) sont étayées seulement par la revue de littérature. Les trois propositions suivantes (4 à 6) qui sont autant de controverses sont plus précisément discutées à partir du matériel empirique rassemblé au cours de l'enquête en entreprise (analyse de documents, entretiens formels et rencontres, études de cas). La septième proposition (7) est encore au stade d'hypothèse. Elle est destinée à être approfondie lors de recherches ultérieures.

Première proposition :

Une compétition commerciale accrue et une pression constante sur les résultats ont modifié profondément les entreprises de la finance européenne depuis la fin des années 80.

Seconde proposition :

Les risques menaçant les multinationales de la finance ne proviennent pas tant de l'extérieur que du fonctionnement interne de ces organisations.

Les groupes multinationaux, en particulier les grands groupes financiers, sont des "fractales"⁴ de la Société dans laquelle elles évoluent, et les principaux risques qui les menacent sont engendrés en leur sein (Beck - 2001). Les dirigeants dépensent

³ J'utilise ici le procédé de Chandler (1988) qui synthétise ses "propositions" pour les tester au cours de la recherche dans son introduction de "la main visible des managers".

⁴ Une fractale est un mot créé par Mandelbrot (1974) qui décrit des structures invariante de façon homothétique lorsqu'on change d'échelle. Les fractales sont souvent décrites comme des structures gigognes. Par exemple, un chou-fleur est un exemple de fractale en ce qu'un morceau de chou-fleur duplique la structure du chou entier. De même, une entreprise dupliquerait identiquement des mécanismes sociétaux que l'on retrouverait dans la Société qui la contient.

beaucoup d'énergie et d'argent pour contrôler des catastrophes qu'ils fabriquent eux-mêmes, dans une forme d'irrationalité organisationnelle (Brunsson – 1985) qui sert parfois aussi les intérêts de l'entreprise. Les salariés interprètent différemment ce qu'il convient de faire en fonction de leurs perceptions et intérêts, dans un environnement systémique qui peut les conduire à un aveuglement organisationnel (Crozier & Friedberg – 1977, Boussard & al – 2005). Le fonctionnement interne de l'entreprise peut aussi déclencher des événements malheureux qui semblent externes et incontrôlables mais qui ont seulement été mal anticipés ou mal gérés.

Troisième proposition :

La pression conjointe exercée par les actionnaires et par les clients se porte sur une troisième variable d'ajustement de l'entreprise: les salariés.

Sous couvert de restitution de leur "liberté" et de leur "autonomie", les salariés ont perdu les protections constituées au cours des "trente glorieuses", et en particulier la plus importante à leurs yeux: la sécurité de l'emploi (Boltanski & Chiapello – 1999).

Quatrième proposition :

Le contrat psychologique liant les salariés à l'entreprise tend à se déliter au cours de la période. Ne se sentant plus protégés par l'organisation qui les emploie, les salariés de la finance – y compris les cadres et les dirigeants – tendent à développer des conduites individualistes qui contribuent à la prolifération des risques et affaiblissent la capacité de l'organisation à les anticiper et les prévenir.

Jusqu'à la fin des années 80, beaucoup de salariés se sentaient liés à leur entreprise par un pacte implicite: ils étaient protégés - notamment contre la précarité de l'emploi - et donnaient en échange à leur société une forme de loyauté qui résultait de l'intérêt commun (Boltanski - 1982; Pagès - 1979). L'entreprise se désengageant de son rôle protecteur, les salariés ont réduit le contrat moral implicite qui les reliait à leur employeur.

Dans la finance, la systématisation de la mesure de performance personnelle pour les rémunérations et carrières s'est ajoutée à la "pression" croissante qui a été

mise sur chaque salarié et en particulier sur les dirigeants. Ils ont réagi en se concentrant sur leur rôle individuel, au détriment de la vie sociale et coopérative de l'entreprise, ce qui a engendré négligence et aveuglement.

Cinquième proposition :

Malgré les difficultés de mesure et le manque de sources fiables, plusieurs signes indiquent une augmentation des risques entre 1990 et 2013 dans les multinationales de la finance. Dans le même temps, la définition même de ce que sont les risques, les manières de les prendre en compte et de les "gérer" se transforment et font l'objet de controverses. Risques perçus comme tels et risques passés inaperçus, risques mesurés et risques négligés apparaissent à l'analyse comme de fragiles constructions sociales.

Les risques globaux se sont accrus avec la taille des entreprises financières et le nombre croissant de leurs implantations. Les dirigeants ont pu accepter une plus forte complexité des produits et systèmes, car les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) leur permettaient de mieux connaître et suivre les risques. La globalisation financière a dans le même temps induit une forte corrélation des risques entre eux. Le développement de nouveaux produits financiers complexes a multiplié les risques cachés des bilans sans que les dirigeants ou les régulateurs ne puissent en maîtriser la dangerosité. La hausse des rémunérations variables en finance a incité certains salariés ciblés, comme les traders ou les dirigeants, à des conduites risquées pour leur société. Leur sentiment de propriété du profit (Godechot – 2007) et d'insécurité sur leur situation à long terme (Bouffartigue – 2001, Guynamant – 2011) a accentué les comportements qui privilégient des stratégies à court terme dangereuses pour l'entreprise.

Les instruments de gestion du risque changent et s'adaptent (Chiapello & Gilbert – 2013), ce qui met l'éclairage sur des facettes à chaque fois différentes du risque. Les outils de mesure sont souvent relatifs et controversés. Il reste complexe d'apprécier objectivement l'évolution des risques tant ses modalités observables varient selon le point de vue et le statut : de nombreux risques sont ainsi classifiés dans les entreprises comme inévitables ou "externes" alors que les décisions de s'y exposer sont prises par des salariés, ce qui devrait également les classer en risques

opérationnels (cf encadré infra). La sous-évaluation des facteurs humains et organisationnels permet de déresponsabiliser l'encadrement et sert les intérêts des dirigeants qui sont à la fois les décideurs des "cases" dans lesquelles on classe le risque et ceux qui ont intérêt à ne pas en porter la responsabilité. Ils sont à la fois juges et parties et il est difficile pour eux de résister à la tentation.

Les différents types de risques

*La cartographie des risques dressée par les spécialistes de l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise⁵ (AMRAE - 2010) donne une classification des risques selon l'origine interne ou externe. Elle les classe en **quatre grandes catégories** : les risques financiers, les risques stratégiques, les risques aléatoires et les risques opérationnels.*

***Les risques financiers** sont dépendants de l'économie et des échanges, comme les risques de mouvement du marché financier, des marchés de taux ou de change. Les conditions de l'économie, de l'inflation en font également partie. **Les risques stratégiques** sont reliés à l'évolution des goûts des clients, de la concurrence, ou encore aux choix stratégiques faits par l'entreprise. **Les risques aléatoires** sont des phénomènes sur lesquels l'entreprise a peu de prise, comme les catastrophes naturelles, mais aussi l'évolution de la réglementation et des litiges, ou les produits dangereux. Enfin, **les risques opérationnels** sont davantage reliés aux hommes et à leurs actions, comme les pénuries de compétences, les problèmes d'hommes-clés, les erreurs humaines, les systèmes informatiques ou organisationnels*

Sixième proposition :

Une perte financière avérée permet de constater a posteriori qu'un risque - connu ou méconnu - existait. L'étude d'un large échantillon de tels cas permet d'identifier une grande variété de facteurs explicatifs, souvent reliés entre eux. Parmi ces facteurs, on trouve souvent un manque de vigilance, une négligence, une mauvaise répartition des responsabilités entre plusieurs acteurs, ou encore l'effet délétère de dispositifs d'incitation à la performance. On peut donc dire qu'en dernière analyse, c'est le comportement des personnes

⁵ L'AMRAE est l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise, qui rassemble plus de 750 membres appartenant à 430 entreprises françaises publiques et privées (dont 37 des 40 entreprises du CAC 40). L'association a notamment pour objectifs de développer la « culture » du management des risques dans les organisations, d'aider les membres dans leurs relations avec les acteurs du monde de l'assurance et les pouvoirs publics. Elle les conseille dans l'appréciation des risques, dans la maîtrise de leurs financements et leurs dépenses d'assurance. (source www.amrae.fr)

au travail - lui-même fortement orienté par les dispositifs de gestion - qui explique qu'un risque n'a pu être anticipé ou prévenu.

Dans les entreprises de la finance, la tension croissante sur les salariés (surveillance accrue, emplois menacés, évaluation permanente...) les incite à privilégier les attitudes et les langages qui les aident à obtenir des avantages personnels (de protection, de position ou de rémunération). L'intérêt de l'entreprise vient en second plan. Chacun cache certaines choses pour protéger sa position. Certains risques n'apparaissent qu'au moment d'en constater la survenance, personne n'ayant intérêt à les mettre en lumière auparavant. L'individualisme réduit les liens entre les salariés, ce qui limite la coopération et freine "le travail invisible" (Star - 1999, Alter - 2009, Morel - 2013, Gomez - 2013)⁶. L'individualisme semble se renforcer lorsqu'on s'élève dans la hiérarchie de la société, au niveau des dirigeants. L'individualisme se manifeste aussi de façon différente selon le statut du salarié: les passagers de "première classe" - dirigeants, hauts potentiels, experts de haut niveau - acceptent plus de risques pour l'entreprise si cela peut leur apporter meilleure rémunération ou espoir de promotion. Ceux qui se considèrent comme des "passagers de seconde classe" - les autres salariés - cherchent en priorité à protéger leur situation présente (emploi ou avantage) : ils laissent des accidents se produire sans s'impliquer pour les éviter dès qu'ils pressentent qu'une action préventive pourrait leur faire prendre un risque personnel.

Les entreprises financières occultent l'impact de ces conduites de salariés et minimisent leur retentissement sur la construction des risques pour se focaliser sur d'autres causes (externes, organisationnelles ou stratégiques). Un changement de regard leur permettrait d'éviter des pertes.

Septième et dernière proposition :

On pourrait s'attendre à ce que les valeurs individuelles des salariés, leur sens de la moralité, leur goût du travail bien fait tempèrent les imperfections

⁶ Le travail invisible concerne ce qui n'est pas reconnu officiellement dans l'organisation, tel la formation "informelle" des nouveaux arrivants, l'aide "gratuite" aux collègues ou la vérification de problèmes n'étant pas dans la définition de fonction. Le travail invisible concerne également ce qui est impossible à contractualiser à l'avance dans un contrat de travail ou une description de fonction, ce qui se situe "aux frontières" de ce qui est formalisé : tout ce qui est du domaine de l'imprévisible devient plus risqué lorsque le travail invisible se réduit.

des dispositifs organisationnels. Cependant, dans la finance où seul l'argent est en jeu, le rôle modérateur de ce qu'on nomme communément "la conscience professionnelle" tend à se manifester moins nettement que dans d'autres professions comme la médecine ou l'aviation civile où la vie et la santé des gens peuvent être menacées.

C'est un facteur de fragilité supplémentaire du secteur car il y a une forme de vigilance générale des salariés sur laquelle on ne peut pas compter. Ils savent qu'une perte est toujours "indemnisable", rattrapable par l'entreprise. L'orientation lucrative des activités, le culte de l'enrichissement individuel possible tendent, en finance plus qu'ailleurs, à inhiber le sens du collectif.

Partie 1 – Environnement et cadre théorique

Chapitre 1 – Témoignage sur les expériences professionnelles passées du chercheur

Lorsque je choisis de me reconvertir de la finance vers l'enseignement et la recherche, je commence par rencontrer des professionnels de l'enseignement qui démarrent souvent la conversation par ce commentaire : *"mais mon pauvre ami, vous savez combien gagne un prof ?..."*⁷. Le premier sentiment que je déclenche est l'incrédulité, comme si j'allais me réveiller un matin en découvrant que je ne supporterais jamais de gagner moins que comme banquier. C'est d'ailleurs ce que me dit l'un de mes premiers contacts, directeur d'une école de commerce: *"J'en vois souvent, des personnes qui décident de se reconvertir en venant de la finance...mais cela ne dure pas et pour moi, si je les recrute, c'est de l'investissement perdu..."* Il ajoute : *"je peux trouver des vacataires venant du monde professionnel pour trois fois moins cher qu'un professeur titulaire, alors..."*

Alors qu'est-ce qui pousse un financier à une telle reconversion ? Sans doute en premier lieu le fait de ne jamais m'être senti un "vrai" financier ; plutôt un promeneur dans le monde de la finance, un observateur. J'ai pourtant plutôt bien réussi dans ce domaine et je m'y suis impliqué avec beaucoup d'énergie, réalisant une carrière à la fois diversifiée, reconnue et socialement valorisée. J'ai suffisamment côtoyé le pouvoir et l'argent pour les observer avec plus de distance . Comme bref résumé de ma carrière, je débute en 1991 comme actuaire à l'Union des Assurances de Paris (UAP), un mastodonte absorbé en 1996 par AXA, mais à l'époque le premier assureur Européen. Trois ans plus tard, je deviens Directeur Technique Vie, prenant la tête du bureau d'études dans lequel j'ai démarré. Deux ans après, je suis nommé Directeur des Produits et du Marketing, juste avant la fusion avec AXA et je garde ce poste jusqu'à mon départ pour le Groupe Malakoff-Médéric (à l'époque Médéric) - premier groupe Français de Retraite et de Prévoyance - qui souhaite créer une Direction du Marketing. J'y reste peu car je me laisse

⁷ Je raconte mon histoire en expliquant ce qui m'a amené à une reconversion à la manière informelle choisie par Luc Boltanski dans l'introduction de son ouvrage "Les cadres" (Boltanski - 1982).

convaincre par un chasseur de têtes, un peu plus d'un an après, de changer de carrière, de métier et de société en devenant analyste financier pour Exane-BNPP - Exane à l'époque - toute jeune société de Bourse au parcours fulgurant. Je travaille pour cette société plus de 4 ans, puis encore dix-huit mois dans le même métier chez UBS. J'essaie une première reconversion en prenant une année sabbatique - finalisant des formations diverses démarrées auparavant comme coach et comme psychothérapeute - parce ce que je m'intéressais depuis longtemps au sujet et aussi parce que mon objectif était d'apporter dans l'entreprise davantage de sérénité. Je passe du temps dans le monde caritatif. Puis je retourne dans le jeu de la finance, avec encore un nouveau métier, une nouvelle société, comme Directeur Général Adjoint, puis Directeur Général de la filiale d'Asset-Management et de Gestion Privée de Barclays en France. Enfin, après une expérience d'entrepreneuriat avec deux amis, je prends conscience de ce que j'ai vraiment envie de faire, renouant avec mes envies de jeunesse puisqu'au sortir de mes études, j'avais longuement hésité entre la carrière universitaire et celle de l'entreprise. J'avais alors choisi l'entreprise car venant de m'installer en couple avec le projet de mettre mon premier enfant en route, elle m'apportait plus de sécurité immédiate.

Je tente un exercice d'autoanalyse un peu plus long pour découvrir ce qui me fait avancer dans ma carrière depuis mes études et les biais qui pourraient en découler dans mon travail de recherche :

1.1. Premiers pas dans l'assurance

J'ai choisi après un bac scientifique de faire des études de mathématiques - la matière pour laquelle j'étais sans doute le moins doué au départ - mais qui me paraissait un compromis entre ce que j'avais vraiment envie de faire - de la recherche - et ce qui me semblait "raisonnable" et me vaudrait l'approbation de mon père : du business.

Après 3 années universitaires en Sciences à Pierre et Marie Curie, je passe le concours de l'Institut de Statistique de Paris (ISUP), qui forme des actuaires. En même temps, je me garde la possibilité de faire la carrière universitaire qui m'attire.

Qu'est-ce qu'un actuair e ? Ce terme un peu barbare désigne un métier qui évoque plutôt dans l'imaginaire collectif une visière, des manches de lustrine et des porte-chaussettes : l'actuaire est un ingénieur spécialisé dans les statistiques et les probabilités qui travaille dans les compagnies d'assurance, les banques et les sociétés financières. Les actuaires sont très recherchés dans la finance vers la fin des années 80 quand les outils financiers se complexifient et que l'offre d'actuaires est très ténue (moins d'une centaine sont alors formés tous les ans). En bref, c'est une bonne planque, car un jeune actuaire débutant est payé le même prix qu'un polytechnicien qui démarre, avec une belle carrière potentielle. Et devenir actuaire demande un effort bien moins considérable avec un "ticket d'entrée" assez bon marché en termes d'efforts. Tenté par la facilité, mais pas vraiment très motivé par le travail en entreprise, je me lance dans cette formation en gardant en tête la possibilité de faire de la recherche. A l'époque, j'ai beaucoup de conversations à ce sujet avec l'un de mes amis que j'ai pris pour mentor : un enseignant-chercheur plus âgé que moi de dix ans qui me pousse à suivre ses traces. C'est lui qui me dit « *les gars de cette école pensent surtout aux bagnoles de sport qu'ils vont pouvoir s'acheter, mais toi, cela te laisse le temps de réfléchir et te garde l'accès à la recherche...* »

Je pense aussi, avec le recul, que me spécialiser en statistiques et probabilités me donnait le sentiment de comprendre un peu mieux le futur, de contrôler les situations. Il y a quelque chose de rassurant à faire des mathématiques et de la statistique.

Les circonstances décident en partie pour moi, car en deuxième année de l'ISUP je rencontre ma future épouse, alors interne en Chirurgie ORL. Assez vite, nous nous installons ensemble et faisons des projets qui s'adaptent mal à une vie d'étudiant. De plus, son père, que je prends à l'époque pour modèle, est cadre dirigeant dans une grande organisation et dans ma représentation du moment, il me faut suivre cette voie pour satisfaire à la fois les attentes de ma future femme et celles de son père, comme celles du mien qui a toujours souhaité ce type de carrière pour moi. J'abandonne donc mon projet de recherche et d'enseignement et me lance dans l'aventure de l'entreprise.

Deux stages successifs, en Finance à la Société Générale puis à la Banque Bruxelles Lambert (BBL), vont me donner une image terne et pénible du travail en entreprise, et une certaine aversion pour les métiers de marché, que je perçois à l'époque comme stressants et sans envergure. Il faut dire - j'en prends conscience plus tard - que je m'investis peu dans la vie de l'entreprise et que je subis les stages uniquement pour valider mon cycle étudiant. Je suis en fait le modèle exact du stagiaire que j'essaierai d'éviter d'avoir dans mes équipes par la suite !

Je termine mon dernier stage de 9 mois à la BBL, mon diplôme d'actuaire en poche et je suis prêt pour la vie active.

Je décide de m'orienter vers l'assurance, autre grand fief de l'actuaire, plutôt par défaut puisque mes expériences en banque/finance m'ont rebuté. Je rédige quatre lettres de motivation pour les quatre grandes sociétés d'assurance de l'époque en France, dont trois compagnies nationales (UAP, GAN et AGF) et une privée (AXA).

Le "marché du jeune diplômé" fin 1991 est porteur et celui du jeune actuaire l'est davantage. J'obtiens quatre entretiens sur mes quatre lettres, dont deux très rapidement aux AGF et au GAN. Passé le cap de la DRH, je commence à rencontrer mes patrons potentiels. Je suis un peu désespéré par ces entretiens. Dans le film "L'auberge espagnole", de Cédric Klapisch, le personnage central se retrouve à la fin du film dans son premier emploi, au Ministère des Finances, dans un climat totalement bureaucratique et courtelinesque. Pris de panique, il s'enfuit en courant : je me sens exactement dans cet état lors de mes entretiens...mais je ne m'enfuis pas.

Je décroche ensuite un entretien à l'UAP, que je considère comme la plus administrative des structures que j'ai contactées, celle à éviter en priorité. Pourtant une surprise m'attend. La DRH me propose de rencontrer ma future patronne potentielle. J'accepte et je me retrouve face à une tornade d'1m50, volubile et rapide, qui me raconte qu'elle est pressée et qu'elle a besoin de bonnes recrues: *"J'ai un mandat pour créer un laboratoire de jeunes pour faire un peu de ménage dans la vieille UAP, trouver des idées nouvelles, préparer les managers de demain..."* Elle parle vite, efficacement, sans langue de bois et

m'explique ses problèmes. Je ne comprends pas la moitié des paroles, mais cela me plaît beaucoup. D'un seul coup, la perspective de travailler m'amuse déjà beaucoup plus.

Soudain, elle rompt le rythme de l'entretien : *"Vous pouvez commencez quand ? "*. J'adore cette spontanéité et je réponds: *"tout de suite"*, car je ne résiste pas à la provocation. Et elle me conduit chez la DRH pour finaliser le recrutement qui ne prendra en tout et pour tout que quelques jours. C'est une expérience étonnante, car il y a un fort décalage entre la réputation de bureaucratie de cette organisation et ce que je vis pendant le processus de recrutement. Par comparaison, le GAN et les AGF me proposaient à peine un poste après près de deux mois de discussion et AXA venait juste de me répondre pour démarrer le processus. Pour la première fois, je sentais que l'expérience du travail pourrait être intéressante.

Je découvre que l'enthousiasme au travail peut venir non pas de la matière traitée ni de l'organisation, mais de l'environnement direct dans lequel j'évolue : ma patronne et mes collègues, tous de jeunes diplômés sans grande expérience professionnelle. Première leçon pour moi: on peut travailler pour une organisation, mais on se donne à fond pour des individus.

Après avoir accepté ma condition de salarié d'une grande organisation, je me rends compte que j'y prends du plaisir et que la matière "assurances" peut être passionnante. Pour réussir, je dois éviter de me fondre dans la masse et me distinguer par des actions d'éclat. L'occasion m'en est souvent donnée car l'UAP est une vieille compagnie d'assurance, qui n'a pas recruté de personnel compétent pendant très longtemps. Mon "n+2" me confie un jour : *« ...au début des années 70, on a mis une pancarte en bas de la Tour⁸ avec écrit dessus : vous ne savez ni lire ni écrire, venez chez nous, on vous forme.... »*. Il m'explique ainsi pourquoi les personnes diplômées et efficaces ont toutes déjà été nommées "directeurs" et pourquoi il n'y a pratiquement aucun management intermédiaire de qualité dans l'organisation. Cela me rassure et me montre qu'il y a des perspectives pour un jeune motivé.

Je ne suis pas déçu par le statut un peu mythique que l'actuaire a dans une compagnie d'assurances. Inconnu dans tous les autres milieux, ce corps de

⁸ La Tour UAP, à la Défense.

métier ici considéré avec déférence par ceux qui ne sont pas des managers et avec une complicité amicale par ceux qui le sont. C'est ce corps de métier qui permet à l'assureur, dans l'imaginaire collectif, de conserver sa stabilité et sa prospérité et c'est dans ce vivier que l'assureur sélectionne ses futurs patrons.

Je comprends que c'est l'autorité que j'ai du mal à accepter. Il me faut donc monter en grade, et rapidement, pour éviter d'être sous le contrôle des "imbéciles". Cette forme d'orgueil va souvent dans ma carrière à la fois me servir et me desservir (Villette - 1975).

Ma confrontation à l'autorité démarre d'ailleurs dans les premiers jours: l'une de mes collègues me fait remarquer que je ne passe pas mon badge dans la machine près des ascenseurs. Je lui réponds naïvement qu'étant cadre, je doute d'avoir besoin de pointer. Elle m'explique alors que c'est une obligation : « *Mais mon vieux, ça c'est pour les vrais cadres, les "petits cadres" comme nous doivent le faire, et d'ailleurs certains directeurs le font aussi !* ». Ma collègue me dit que tous nos collègues du bureau d'études "badgent" également. Je découvre alors pour la première fois le système de classification de l'entreprise avec ses 37 niveaux hiérarchiques à l'époque (passé à 7 depuis), dont les deux tiers des niveaux sont prévus pour les cadres (hors directeurs). Et moi qui me croyais déjà un futur élément important de l'organisation, je subis ma première blessure narcissique.

Etant d'une nature plutôt rétive et n'ayant encore que peu d'attaches à cette organisation, je me précipite à la DRH et demande à être dispensé de ce pointage. La personne en face de moi m'explique que c'est dans mon intérêt, car je dois 7h44 par jour selon la convention collective et que tout ce que je fais en plus doit m'être rendu. C'est ma première rencontre avec l'univers bureaucratique de l'UAP. Je lui réponds - drapé dans ma fierté - que je n'ai pas l'intention de compter mes heures ni dans un sens ni dans l'autre et que je tiens donc absolument à être dispensé. Elle m'explique que ce n'est pas possible et je lui dis que je vais devoir renoncer à ce travail et qu'il faut en informer ma responsable. Prévenue, celle-ci prend mon parti et fait en sorte que j'obtienne cette dispense. J'apprends pour la première fois a) que dans les organisations, les règles peuvent être contournées dès que l'on peut justifier

que c'est dans l'intérêt de l'organisation qu'on le fait et b) que la bureaucratie elle-même sera dans l'embarras si elle n'accepte pas de ployer.

J'apprends aussi que l'on gagne des victoires en fonction de ce qu'on est prêt à risquer. En l'occurrence, j'étais prêt à risquer mon travail si l'organisation était aussi rigide qu'elle en avait l'apparence et que je ne me sentais pas soutenu par ma patronne.

Plus tard, j'observe à quel point le fait de "badger" est structurant dans cette organisation et sépare la caste dirigeante de celle qui applique strictement les règles. Une anecdote m'a marqué. Il se trouve qu'une des conquêtes syndicales a permis aux salariés de l'UAP travaillant dans la grande tour de la Défense d'effectuer 20 minutes de travail par jour de moins que les autres salariés pour "trajets d'ascenseur". On voit ainsi régulièrement des personnes qui attendent - la main sur la "badgeuse" - d'entendre la sonnerie de l'ascenseur qui arrive pour passer leur badge et ainsi ne perdre aucune seconde. J'ai observé un jour avec sidération un des cadres "sans grade" - le jour de son départ en retraite - qui attendait ainsi la sonnerie, avant de passer son badge pour la dernière fois. Jusqu'au dernier moment, il n'offrait pas une seconde supplémentaire à son organisation. Le paradoxe est que ce même individu - que je connaissais bien - se plaignait en permanence de son sort et était d'une loyauté très forte à l'UAP. Cet homme était une figure typique de beaucoup d'individus travaillant dans l'organisation. L'UAP était une société pour laquelle les sentiments d'appartenance et de fierté étaient puissants. Le climat de l'entreprise avait quelque chose de familial. Beaucoup de couples travaillaient tous les deux pour le groupe, partaient en vacances avec le Comité d'Entreprise, vivaient en permanence par et à travers l'organisation. Il m'est arrivé de voir des familles entières qui déjeunaient ensemble à la cantine de l'établissement, parents et enfants travaillant tous pour l'UAP.

Mon beau-père, qui dirigeait à l'époque la branche asiatique d'Elf-Aquitaine et connaissait bien les grandes entreprises, m'a donné assez peu de conseils pour ma carrière et seulement à mes débuts, mais ils étaient utiles. C'est lui qui m'a enseigné l'importance de l'apparence dans les grandes organisations. *"Si tu veux devenir un patron, il faut qu'ils te prennent pour l'un des leurs, et tu dois t'habiller comme eux, parler comme eux et te comporter*

comme eux...". Ce conseil s'appliquait au style de vêtements que je portais jusqu'à la façon de nouer ma cravate (*"surtout ne pas la nouer comme un technicien, éviter les chemisettes comme la peste, etc."*). Et bien sûr, ne jamais "badger" faisait aussi partie de cette équation !

Cette première période à l'UAP a fait beaucoup dans la construction de mon identité professionnelle. La carence en management que j'ai évoquée était du pain béni pour les jeunes de mon équipe. Le directeur général et son adjoint passaient souvent nous voir et nous demandaient directement les études dont ils avaient besoin. Je pense qu'ils s'amusaient plus avec nous que dans leurs activités au quotidien et préféraient passer du temps à nous enseigner, tout en utilisant nos idées nouvelles.

C'est une constante que j'ai retrouvée chez les dirigeants. Ils sont en général entourés de courtisans, de gens pleins de déférence qui les ennuient considérablement. Survivent principalement dans leur entourage des gens "lisses" et disciplinés. Mais c'est souvent leur propre indiscipline et leur capacité à tourner les règles à leur avantage qui les a propulsés là où ils sont. Ils préfèrent donc la compagnie des personnes plus indisciplinées, plus créatives et plus insolentes, pour peu que ces traits de caractère soient tempérés par un minimum de déférence apparente rendant socialement acceptable ce comportement.

Mon aptitude à me comporter comme si la société m'appartenait et comme si j'en étais l'un des héritiers naturels va payer - à la fois du fait de mon comportement, mais aussi de l'efficacité et de la créativité que cela autorise dans une organisation aussi figée. En effet, je me suis fait une réputation à la fois de maîtrise des sujets techniques mais aussi de bonnes relations avec les réseaux salariés de l'UAP, qui terrorisent le management par un savant mélange de pouvoir commercial et syndical. Je suis soutenu à la fois par ma hiérarchie directe et par la Direction Générale, comme elle a déjà soutenu - et c'est un précédent - deux autres "poulains" de ma patronne avant moi pour les promouvoir prématurément. Après trois ans de vie professionnelle, à 27 ans, je suis nommé Directeur de mon secteur, ce qui rend mon entourage très fier (et moi le premier). Je passe beaucoup de temps dans les réseaux et sur le terrain. J'aime les réseaux de l'UAP où l'on rencontre le meilleur et le pire.

Souvent le pire car les commerciaux sont capables de vendre des produits totalement inadaptés, mais qui leur rapportent des commissions ainsi qu'à leurs patrons compte tenu du système de commissions pyramidal. Selon Patrice-Michel Langlumé (2012) qui écrit pour la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA), de 1987 à 1997, le chiffre d'affaires de l'assurance vie passe de 18 milliards d'Euros à 82 milliards d'Euros, l'encours géré de 68,5 milliards d'Euros à 479 milliards d'Euros, et le marché représente alors, en 1997, 70 % des placements financiers des ménages. Les commerciaux - payés directement en pourcentage de leurs ventes - ont multiplié leur rémunération en conséquence de l'accroissement naturel du marché.

J'apprends de cela deux choses que je vérifierai par la suite dans d'autres sphères : 1) un système pervers est toujours utilisé au maximum et détourné par ses usagers (Berry - 1983)

2) Quand les gens se mettent à gagner beaucoup plus d'argent qu'avant, ils croient toujours qu'ils y sont pour quelque chose.

Ainsi, les commerciaux de l'UAP ont fini - à force de trop bien gagner leur vie - par croire et faire croire à leur talent personnel. A l'époque, les meilleurs commerciaux gagnent plus que le président du groupe, et une bonne partie des managers commerciaux, la plupart sans diplômes et reconvertis du petit commerce, d'agences bancaires ou de la Poste, gagnent davantage qu'un directeur général de filiale, sorti des meilleures écoles et après 20 ans de carrière. Nous avons accès avec mes collègues aux salaires de tous les commerciaux et nous découvrons que le commercial le mieux payé du groupe gagne 3,6 millions de Francs annuels. Ce qui est amusant est qu'il est l'homonyme du Président de l'UAP de l'époque - Jacques Friedman - qui gagne 3 millions de Francs par an, soit moins que son meilleur vendeur. Le produit que les commerciaux vendent le plus à cette époque - et qui leur rapporte le plus de commissions - dit "produit à primes périodiques et à frais précomptés" est un produit totalement hors marché comparé aux meilleurs produits des compétiteurs comme l'AFER. Les dirigeants de l'UAP croient que ce produit rapporte beaucoup à la compagnie, à défaut d'être un bon produit pour le client. Il faudra plusieurs années pour convaincre toute l'organisation

que ce produit ne rapporte qu'aux commerciaux et qu'il faut progressivement le stopper. J'apprends à cette occasion que les situations d'"équilibre social" sont longues à faire disparaître, même lorsqu'elles sont démontrées comme économiquement fragiles.

À partir de la fin 1995 démarre pour moi une période très complexe à l'UAP, où je me trouve au milieu de luttes de pouvoir entre les anciens et les modernes. Les anciens, partisans du secret et de la manipulation comptable pour préserver l'équilibre social, et les modernes, partisans de la transparence et du changement. Je prends parti pour les modernes, conduit par ma fidélité à ma patronne et par mon admiration pour le n°3 du groupe qui mène cette révolution de palais. Mon parti gagne la bataille, trop tard puisque ce que nous redoutions arrive et qu'AXA prend le contrôle du groupe un an après.

L'UAP a en effet pris l'habitude pendant de nombreuses années, comme la plupart des grandes compagnies d'assurance, de mettre beaucoup d'argent en réserve, profitant à l'époque d'une comptabilité ésotérique, rendue encore plus obscure par le matériau d'assurance traité. Les vaches maigres étant venues - notamment du fait de l'achat de la Banque Worms imposé par le gouvernement en 1984, et dont les pertes immobilières suite à la crise du début des années 90 pèsent sur le groupe - l'UAP déguise régulièrement ces impacts de façon comptable. Mes alliés politiques internes, qui sont mes aînés et mentors pensent que cette attitude nous emmène vers une catastrophe. Alors que nous préconisons de réaliser des pertes pour l'année 1995, Jacques Friedman, le président de l'UAP, sous la pression de Michel Pébereau, président de la BNP - son plus gros actionnaire - et également pour rassurer les petits actionnaires⁹ décide de publier des bénéfiques. Cette attitude me semble d'autant plus irresponsable que cela implique indirectement de piocher dans la poche des clients pour payer les actionnaires.

Mais les marchés ne sont pas vraiment dupes et l'histoire se termine en novembre 1996 par la prise de contrôle de l'UAP par AXA (avec la complicité active de la BNP), malgré une mise en scène de "fusion d'égaux" destinée à sauver l'honneur perdu du président de l'UAP.

⁹ Suite à la privatisation de l'UAP en 1994

Nos nouveaux patrons d'AXA, sans pitié pour le top management de l'UAP procèdent différemment avec les jeunes managers et le management intermédiaire. J'ai ainsi de très belles propositions faites par mon nouveau patron - qui dirige UAP-Vie pour le compte d'AXA - et avec qui j'ai une très bonne relation. L'avenir pouvait être souriant, pourvu que je sois prêt à faire les concessions nécessaires. Je ne l'étais pas.

Il faut dire que je traverse à l'époque des accidents de vie personnels importants, les premiers de mon existence et que je suis devenu assez sensible de l'épiderme. J'ai pris l'habitude à l'UAP d'être traité comme un jeune génie, avec une grande tolérance pour mes "sorties" et mes excentricités. AXA est prêt à me donner autonomie et responsabilité, mais je sens que je vais devoir policer mon comportement et notamment adopter un langage politiquement correct auquel je ne suis pas habitué. Je reste un an encore dans le groupe car je suis attaché à mon équipe, à mes collègues, et bien traité par mes nouveaux dirigeants venus d'AXA. Cela étant, j'ai du mal à accepter de rabattre ma superbe et d'ailleurs, les tâches que j'aurais sans doute à faire par la suite, liées à la restructuration probable de l'organisation ne me séduisent pas. A 30 ans, je n'ai pas envie de passer les prochaines années à préparer un plan social pour cinq mille commerciaux. Mon approche des sujets est souvent critique, et j'aime à pointer les problèmes pour les résoudre. Ce n'est pas très compatible avec la culture d'AXA qui cultive à l'époque une forte inclination pour la pensée positive et le langage politiquement correct : chaque phrase doit être "corporate" et "positive". AXA ne veut pas voir apparaître des problèmes si la solution n'est pas fournie en même temps. L'un de mes nouveaux collègues, d'ailleurs, à un problème soulevé lors d'une réunion par un "ex-UAP", perd patience et lui dit: *"Bon si vous voulez, je me mets de votre côté de la table et je vous aide à trouver de nouveaux problèmes pour qu'on n'avance pas,..."*. Sous cette forme ou une autre, cette phrase est une antienne que je retrouve souvent.

Approché par le groupe Malakoff-Médéric (à l'époque encore seulement Médéric), pour devenir son directeur du marketing et des produits, j'accepte la proposition très rapidement. C'est un de mes amis, consultant indépendant et proche d'un des membres du comité exécutif de Médéric qui m'a mis en

relation avec cet homme. Il est numéro deux du groupe, ancien DG-A d'AXA, et il a décidé de dépoussiérer cette vieille institution, premier groupe historique de prévoyance sociale et de retraite en France. Il cherche du sang neuf. Je suis séduit par son énergie incroyable, sa volonté de réformer l'organisation malgré son irrationalité apparente (Brunsson - 1993), et par le projet de travailler dans l'économie sociale que je perçois comme davantage porteuse de valeurs. J'ai de plus assez mal vécu l'ambiance de conflit des dernières années de l'UAP puis le climat toujours délétère des premiers mois d'une fusion. Pourtant, mon départ d'AXA reste compliqué pour moi psychologiquement. Mes collaborateurs sont blessés, souvent dans la crainte. L'un d'entre eux, toujours taciturne et très viril, jamais affectif, fond en larmes dans mon bureau: *"tu comprends, je te faisais confiance...moi maintenant, qu'est-ce que je vais faire, on est plus entre nous dans ce nouveau climat..."*.

Je sens aussi que je blesse mes nouveaux collègues d'AXA qui ne comprennent pas mon départ: *"Tu te rends compte que tu quittes un groupe au sommet de son art...je ne parviens pas à comprendre"* me dit un vieux directeur technique (cette phrase est devenue pour plusieurs amis de l'UAP un sujet de plaisanterie classique, car elle exprimait à quel point le groupe AXA avait du mal à comprendre qu'il était douloureux pour les anciens de l'UAP de se sentir "violés"). C'était difficile pour les gens d'AXA d'accepter les réticences des salariés de l'UAP. Une autre phrase typique sur ce sujet m'est confiée au moment de mon départ par le patron d'un des grands réseaux de l'UAP, misogynne et grand coureur de jupons: *" Une fusion, c'est comme avec une bourgeoise...la bourgeoise, tu la sors au restaurant, tu la séduis, elle le sait bien qu'elle va passer à la casserole, mais il faut qu'elle gagne un peu de temps...pour l'honneur."*

Un autre aspect touchant, c'est que je reçois des témoignages d'amitié et de soutien - même pour les conditions matérielles de mon départ - par de vieux briscards de l'UAP à qui j'ai toujours été violemment opposé et qui me détestent, mais qui au moment du départ, découvrent que je fais finalement partie de leur famille UAP. Ils m'auraient volontiers vu passer sous un camion le jour d'avant la fusion et se découvrent de la tendresse pour moi en

imaginant que je suis comme eux une victime de la fusion, ce que je ne suis absolument pas. C'est malgré tout assez touchant, car cela marque l'attachement de ces hommes et de ces femmes à leur structure.

Première journée au groupe Médéric : je suis arrivé chez les "ronds-de-cuir" et la tragédie courtelinesque est déjà en place le premier jour (Villette - 1996- p66-76). Je n'ai à ce moment rencontré du groupe que mon futur patron, son Délégué Général (équivalent du Directeur Général dans l'organisation Médéric) et le DRH, que je trouvais juste un peu spécial...

Ce premier jour, j'arrive dans mon bureau luxueux mais vieillot, dans un climat général de naphtaline et de poussière. Les visages sont gris, atones, sans énergie. Tout l'environnement respire la dépression et le mal-être.

Alors que je fais la rencontre de mon équipe, je demande vers 13h où l'on peut aller déjeuner. L'une de mes nouvelles collaboratrices me demande avec un sourire pincé et tendu: "*Cela dépend, voulez-vous aller manger à la cantine des Directeurs, ou préférez-vous vous mélanger à la plèbe ?..*". Le ton est lancé. Je désamorce un peu la tension en faisant un peu d'humour et mes collaborateurs m'expliquent alors qu'il y a un ascenseur des cadres et un pour les non-cadres et qu'on a supprimé seulement l'année précédente l'huissier qui ouvrait la porte. Ils passent ensuite tout le déjeuner à me brosser un tableau de l'ambiance conflictuelle dans l'entreprise: petites guerres de clochers, mesquineries, trahisons...

Je vais de mauvaise surprise en mauvaise surprise. Outre l'ambiance triste et endormie, je suis passé d'AXA, la plus dynamique des maisons d'assurance à la plus conservatrice. Des gens qui travaillent ensemble depuis 30 ans dans le même bureau s'appellent les uns les autres "Monsieur" à chaque phrase et ne savent rien les uns des autres sur un plan personnel. Je rencontre à nouveau le DRH qui me dit: "*Vous savez Monsieur Stul, le marketing, le commerce, ce n'est pas très bien vu dans notre secteur de l'économie sociale. Quand ils vont vous rencontrer, il y a des gens qui vont se signer.*"

Le choc passé, je passe néanmoins une année intéressante et confortable, dans ma direction installée dans un luxueux hôtel particulier rue de Prony dans le 17^{ième}. Je découvre que quelle que soit la taille des enjeux de pouvoir ou d'argent, les luttes sont tout aussi âpres. J'en ressors un peu amer, après avoir naïvement espéré que l'économie sociale me réserverait de bonnes surprises au niveau des valeurs de l'entreprise. Une autre surprise pour moi est de constater combien les personnes sont attachées à leur organisation "d'origine". A l'UAP, 20 ans après la fusion de ses trois constituants initiaux, l'Union, l'Urbaine et la Séquanaise, les salariés qui en venaient continuaient souvent de mentionner leur appartenance à l'une des trois dans les premières minutes d'un premier entretien avec eux. De même chez Médéric, fusion de la CIPC et de la CIPS, le sentiment d'appartenance a dégénéré en conflit. Alors que la fusion avait déjà plusieurs décennies, la CIPS - caisse "non-cadres" - s'opposait encore régulièrement à la CIPC, la caisse des "cadres" qui a "gagné" dans la fusion. C'est normal me dit l'un des directeurs historiques de l'institution : *" la CIPS est d'origine communiste et athée alors que la CIPC était catholique et collabo. C'est dur pour la CIPS de voir la CIPC occuper les postes de pouvoir..."*

1.2. L'expérience des marchés financiers

Un chasseur de têtes¹⁰ me contacte de la part de l'un de mes amis et ex-collègue de l'UAP, qu'il a également approché. Le poste dont il veut m'entretenir est si éloigné du mien qu'il refuse de m'en parler: *"Si je vous dis pourquoi je vous appelle, vous ne viendrez pas me voir. Alors je vous dis juste de la part de qui je vous appelle, et je vous dis que quand je lui ai décrit qui je cherchais, il m'a dit que vous étiez exactement la personne que je cherchais, mais que vous refuseriez..."* Intrigué, je passe le voir. Il me reçoit et me décrit le poste très astucieusement. Une société de bourse en pleine expansion, bientôt n°1 en France, cherche à recruter des analystes financiers, mais des personnes connaissant leur industrie "de l'intérieur". Je me laisse séduire alors que je ne connais rien de ce monde ni de ce métier. Je rencontre l'équipe dirigeante d'Exane, jeune, exaltée, grisée par son incroyable succès. Ils semblent décidés à

¹⁰ Egon Zehnder

tenter une expérience un peu inédite dans le secteur en France : « *on veut des analystes qui nous plaisent et qui connaissent leur industrie, et on préfère prendre le temps de les former que de recruter des gars qui ne nous plaisent qu'à moitié et qui préfèrent pour le moment rester à la Société Générale ou la BNP* ». L'un d'entre eux est pour moi encore plus convaincant que les autres: "*Vous voulez changer le monde de l'assurance ? Qu'allez-vous faire dans les prochaines années, simple pion dans le comité de Direction d'une d'entre elles, même pas la plus grosse ? Venez avec nous et vous aurez votre mot à dire, et à écrire, auprès des principales sociétés européennes de la place...*". Il ajoute: "*Un bon analyste financier, c'est comme une profession libérale qui serait salarié et payé comme un joueur de foot... un type un peu comme un grand chirurgien, ou un grand avocat...*". Un autre me dit: "*c'est incroyable la liberté qu'on a dans ce métier : on est dans une organisation, mais au fond, on est souvent plus proche et plus fidèle aux boîtes que l'on suit, ou à ses collègues analystes d'autres organisations...*". Tout cela sent la camaraderie, l'efficacité et la liberté. Je suis convaincu et le fait de doubler mon salaire dans la foulée m'aide à prendre ma décision. J'ai trente ans, peur de devenir incompetent, et je suis déjà crispé sur mes privilèges acquis. Je lâche l'ambition d'une carrière très "normée" et je pars à l'aventure.

J'arrive chez Exane et c'est tout de suite le raz-de-marée culturel. Tout le monde se tutoie, on arrive au bureau avant 7h le matin (j'arrivais rarement avant 9h45 chez Médéric). Je passe brusquement de mon bureau particulier de l'avenue de Prony - de 40m² en bois lambrissé - à un minuscule placard partagé avec mon collègue qui dès le matin est en forte tension. Je n'ai plus de secrétaire et je dois apprendre à utiliser le traitement de texte. Le stress démarre dès l'arrivée au bureau. Il est palpable, excitant. Je le perçois dans mes épaules en passant le seuil de l'entreprise. Dès l'arrivée au petit matin, l'analyste se précipite à la fois sur les nouvelles dépêches et sur son petit déjeuner, avalé en lisant fébrilement les journaux pour savoir si l'une de ses recommandations boursières va s'effondrer sur une mauvaise nouvelle ou au contraire s'envoler sur une bonne. Il se prépare à écrire sur le sujet avant 8 heures, car c'est le moment de la première réunion avec les vendeurs – le mythique "morning meeting". Il traduit ensuite en anglais dans la foulée les

articles qu'il vient d'écrire et qui doivent arriver chez les clients avant 9h – heure d'ouverture du marché – puis il va aux différentes réunions avec les vendeurs pour les informer de ce qui est nouveau et de ce qu'ils doivent transmettre à leurs correspondants. Ensuite, il appelle directement les clients les plus importants pour leur donner les informations importantes du matin. Et tout cela avant 10h, le moment où chez Médéric, je prenais tranquillement mon premier café.

Je sens rapidement que c'est un métier qui me plaît et me correspond à ce moment de ma vie. Il implique une certaine profondeur, de l'originalité, mais aussi une impulsivité qui n'hésite pas à juger, parfois à l'emporte-pièce, à sauter intuitivement aux conclusions, à utiliser fortement une démarche dont j'apprendrais plus tard que les académiques l'appellent abductive. Et surtout, l'analyse me permet de m'épanouir dans mon goût très marqué - voire trop - pour la problématisation et la critique.

Le métier me plaît beaucoup malgré la forte tension nerveuse qu'il implique. J'aime avoir le sentiment de jouer sur les événements et de participer à la transformation de mon industrie, d'autant que je joue le jeu "à l'anglo-saxonne", interpellant les patrons de société cotés en réunion, parfois assez agressivement sur les points qui me semblent importants. Bien sûr, cette agressivité fait partie du jeu pour se faire une réputation rapidement et cela fonctionne, puisque je suis rapidement bien coté comme analyste. J'obtiens même après deux ans dans le métier le prix du meilleur analyste en France sur l'assurance¹¹.

Le choc culturel ne s'arrête pas à l'ambiance. Je suis passé de l'assurance, un métier où ce qui compte est le long terme - en général plus de 10 ans - à la finance de marché dont l'horizon temporel est la journée et le long terme considéré comme deux ans au maximum. Il y a d'ailleurs une comparaison intéressante à faire entre les différences de management dans la finance selon l'horizon temporel des affaires (Stul in Barabel & Meier - 2010).

¹¹ Classé n°1 en Europe en 2001 au classement AGEFI puis n°1 par les Investisseurs Institutionnels Français au classement Extel en 2003

Le métier d'analyste est un observatoire des entreprises fascinant et un piège possible pour l'analyste. En effet, je trouve un parallèle entre ce métier et celui de bouffon du roi : les analystes fréquentent les puissants de ce monde, leurs lieux de vie, participent à leurs conversations et ont le droit de les critiquer et même de les moquer, mais ils auraient tort de se prendre pour l'un d'entre eux. J'ai en souvenir un moment où j'arrive dans le hall d'un grand groupe, attendant un de mes contacts. Le président de cette société me voit au loin, traverse le hall et me dit: « *Olivier, auriez-vous un moment, j'aurais bien besoin de vos conseils en ce moment...* ». Puis il se met à m'interroger sur son cours de bourse et ce qu'il convient de faire. De quoi me faire tourner la tête, d'autant que j'ai le même type de marques de reconnaissance dans d'autres groupes. J'ai pourtant intérêt à garder la tête froide et à rester conscient de ce que je suis en réalité, mais j'avoue qu'il m'est parfois difficile de faire taire mon ego.

C'est aussi ce métier qui me permet d'observer que les dirigeants prennent des risques et des décisions en fonction de facteurs plus qualitatifs et symboliques qu'objectifs. J'observe par exemple un phénomène particulier entre 1999 et 2001 – au cœur de la bulle internet. À ce moment, les cours de bourse sont très dépendants des investissements que les patrons des groupes décident de faire pour positionner leur société sur Internet. Plus une société investit sur Internet, plus le marché la valorise. Je constate à ce moment que les sociétés dont l'actionnariat est en partie protégé des excès du marché (capital familial, mutualiste, ou participation croisée...) sont moins enclines à se précipiter pour dépenser des milliards dans des projets virtuels. Dans les sociétés que je suis comme analyste, la société qui se précipite pour gâcher plusieurs milliards pour satisfaire le marché est Zurich Financial Services - celle dont le capital est le moins bien protégé et le plus exposé au marché.

Quelques années plus tard, les choses commencent à se gâter car je sens que je commence à faire ce métier pour le plaisir d'avoir raison, d'être reconnu et de très bien gagner ma vie. L'argument qui m'avait convaincu de venir le pratiquer était pourtant celui de pouvoir influencer positivement mon secteur de l'assurance, ce que je fais de moins en moins. Le rythme très soutenu de ce

métier est difficile pour moi également. Après une double journée marathon¹², je me rends compte qu'il est temps de passer à autre chose.

Je choisis alors de changer de métier, et après un détour par UBS qui me propose de faire le même métier différemment, plus calmement, mais qui ne peut pas tenir au final les promesses faites, je fais enfin une pause.

Je quitte UBS en 2004 pour prendre une année sabbatique et réfléchir à mon avenir. Depuis plus de deux ans déjà, je m'intéresse au coaching et à la psychothérapie suffisamment pour préparer des formations sur ces deux sujets - certaines académiques, d'autres plus atypiques - que je vais finaliser pendant mon année sabbatique.

Il est toujours très difficile de savoir pourquoi on fait des choses qui paraissent curieuses aux autres comme à vous-même. On ne le comprend souvent qu'après. À ce sujet, Steve Jobs - fondateur d'Apple - a fait un discours à Stanford en 2005. Il y expliquait qu'il avait décidé de quitter l'université, n'y apprenant rien d'utile, mais qu'ayant lâché le cycle classique de Stanford, il avait tout de même eu envie de suivre le cours de calligraphie qui l'attirait. Selon lui, dix ans plus tard, alors qu'il travaillait à transformer l'industrie de l'ordinateur personnel avec le Macintosh, c'est l'étude de la calligraphie qui lui avait permis de faire cette révolution.

Sur un plan plus modeste, je crois que l'apprentissage du coaching à cette époque est exactement ce qui me sera utile pour recueillir l'information qui m'est nécessaire pour ma recherche. Tout mon travail sur l'empathie notamment me semble un outil précieux.

Je passe donc une année à reposer mon organisme, à participer à des actions caritatives et à me former. Après cette année et une première expérience de pratique du coaching, je découvre que j'aime cette activité - que

¹² Levé à 5h30, au bureau à 7h, une mauvaise surprise m'attend sur le titre Aegon que je soutiens. Je passe quatre heures dans un stress extrême, puis je pars en avion pour la Haye pour en apprendre davantage sur le sujet. Retour à Paris à minuit pour finir d'écrire mon papier, couché à 3h du matin, impossible de dormir,..., je prends une douche et je retourne au bureau pour une nouvelle journée identique...

je vais continuer à pratiquer par la suite - mais que je n'ai pas envie de la pratiquer à temps plein. Je suis d'ailleurs encore bien trop stressé à ce moment pour envisager la solitude et l'incertitude que suppose l'exercice de cette profession en indépendant.

Je fais alors le tour de mon carnet d'adresses (qui contient à l'époque plus de 900 références, dont une cinquantaine sont dirigeants ou membres du comité exécutif de leur entreprise et donc potentiellement en capacité de me trouver assez facilement un emploi intéressant) afin de trouver à la fois un patron et une organisation qui soient compatibles avec mes envies et mes valeurs. J'ai envie de refaire du management, je me sens prêt à aider et accompagner une équipe dans une nouvelle aventure. Je sélectionne trois noms de dirigeants dont la personnalité et l'organisation me semblent proches de ce que je souhaite. Je leur fais une proposition: je ne veux plus être à la lumière, mais j'ai envie d'être utile pour transformer une organisation. Je veux à la fois faire du management et être en capacité de donner des conseils dans l'ombre. J'ai la chance d'avoir deux propositions sur ces trois possibilités.

J'accepte l'offre de Barclays dont le patron en France est à la fois un manager efficace et un ami, aux valeurs qui me correspondent. Je vais l'accompagner pendant 5 ans, d'abord comme n°2 de sa branche d'asset-management et de gestion privée, puis rapidement comme directeur général. Je vais donc vivre toute la crise financière aux commandes de la filiale, à un moment où le management de Londres essaie de reprendre la main directement sur cette activité.

Les deux premières années de l'activité sont très agréables pour moi. Je reprends pied dans une organisation. J'ai à la fois la possibilité de m'exprimer comme conseiller sur des sujets qui m'intéressent et l'opportunité de guider des femmes et des hommes dans leur carrière avec une véritable fonction de manager. Mon année sabbatique et mes formations m'ont aidé à acquérir de la distance, et mes années d'analyste me font trouver presque tous les métiers assez tranquilles en terme de stress et de charge de travail. Bien sûr, étant très détendu dans mes fonctions et plus à l'écoute que je ne l'étais auparavant, j'attire un certain capital sympathie dans l'organisation qui m'aide à réussir

dans mes missions quotidiennes. De plus, les marchés sont plutôt en bonne forme, ce qui met tout le monde de bonne humeur dans ce métier.

Je suis ensuite nommé directeur général de la branche dans laquelle j'exerce, et membre du comité exécutif de la Banque. C'est en contradiction avec le poste "de l'ombre" que je souhaite occuper, mais dans lequel j'ai décidément du mal à rester. Au final, je prends un certain plaisir à diriger intégralement l'activité, et à voir des choses dont je ne m'occupais pas directement auparavant. Cependant, je découvre ce que je soupçonnais déjà, à savoir que j'ai d'autant moins de pouvoir que je semble en avoir plus. Le faisceau de contraintes est paralysant, entre l'exigence de l'actionnaire, la bureaucratie interne, les contraintes du réseau, celles de mes loyautés et de l'intérêt de mes collaborateurs. Les leviers du pouvoir - en devant respecter toutes ces contraintes - sont finalement très ténus. Barclays en France est une maison très agréable, peuplée de beaucoup de gens sympathiques et compétents. La dose de critique interne y est cependant paralysante et souvent peu constructive. Paradoxalement, le sentiment d'appartenance des salariés de Barclays est très fort, mais c'est à la société en France qu'ils se sentent appartenir et pas vraiment au groupe.

Finalement, je décide de quitter le groupe car le grand écart que je dois faire entre un actionnaire londonien devenu omniprésent dans ma branche et ma conception de la direction des affaires est devenu trop large pour moi.

Je tente d'abord de fonder une société avec deux de mes meilleurs amis, rencontrés pendant mon parcours. Cette société aura pour objectif la création d'un fonds d'investissement. L'affaire tournera rapidement court - en pratique car la profondeur de la crise financière est telle que nos sponsors nous confient beaucoup moins d'actifs à gérer que prévu. En réalité le débriefing avec mes associés montrera que la raison de fond provient davantage de notre manque de motivation réel : nous étions motivés pour quitter nos organisations, pas vraiment pour créer une affaire.

1.3. Une orientation académique

Nous cessons donc l'activité de gestion de fonds et je garde une petite activité de conseil, qui m'occupe juste suffisamment l'esprit pour faire de nouveaux choix. Je sens à nouveau l'envie de renouer avec mes "amours de jeunesse" et de revenir à mes désirs de recherche et d'enseignement. Les mois qui vont suivre seront une préparation à cela, une meilleure compréhension de l'univers académique et du parcours à mettre en place pour le rejoindre. J'ai envie de transmettre ce que j'ai appris de ces vingt ans dans le monde des grandes sociétés financières. Je crois que j'ai toujours le projet de transformer mon industrie, et que cette forme d'idéalisme ne me quitte pas tout à fait. Entre temps, cette industrie financière s'est effondrée, à la fois du point de vue de ses affaires et de sa réputation. J'ai envie de participer à la recherche des causes et à sa refondation future.

Je rencontre alors des gens qui m'aident progressivement à décoder ce qu'est le monde académique et ce que sont ses exigences. Je comprends que pour effectuer ma mutation, il me faut à la fois enseigner et apprendre ce qu'est cet univers de la recherche, nouveau pour moi. Pour cela et parce que c'est une étape obligatoire pour enseigner et pour apprendre à devenir un chercheur dans de bonnes conditions, je décide de me lancer dans l'élaboration d'une thèse.

Assez rapidement, je trouve un poste provisoire d'enseignant qui me permettra de tester ma motivation et de vérifier que ce métier me plaît. Mais je cherche à la fois un sujet de thèse qui me porte et qui soit utile. Et pour que cette thèse soit ancrée dans la réalité, il me faut un terrain qui m'aide à construire et qui s'intéresse à ma recherche. J'ai besoin d'ancrer mon travail dans l'action, et je ressens que c'est un mode de recherche adapté avec mon parcours.

Le premier terrain auquel je pense est GlobIns. C'est un groupe de taille mondiale, parfait pour l'étude que je souhaite réaliser, avec lequel j'ai une histoire longue, que j'ai suivi comme groupe coté en tant qu'analyste et où j'ai

beaucoup de relations et d'amis. Le premier sujet auquel je pense est celui de la bureaucratie. En effet, j'ai constaté que les groupes financiers ont tous évolué vers des "bureaucraties managériales" depuis vingt ans. J'entends par là qu'une grande partie de l'énergie est désormais utilisée à nourrir la bureaucratie plutôt que de se centrer vers le business. C'est difficile à éviter : il y a vingt ans, ces grands groupes avaient en moyenne vingt mille collaborateurs - avec la majorité de leur chiffre d'affaires et de leurs résultats concentrés dans leur pays d'origine. Par le jeu des fusions, le nombre de collaborateurs a depuis été multiplié par 10 et ces groupes ont des filiales dans des dizaines de pays.

Je suis encore agacé par cette évolution bureaucratique et je voudrais démontrer que c'est en partie à cause de cette évolution que la crise financière est survenue. Mon analyse est encore très affective, réactive et peu constructive. C'est d'ailleurs ce qui déclenche la première réaction que j'obtiens de GlobIns lorsque je viens présenter mon projet: *"Tu voudrais qu'on t'aide à démontrer qu'on est devenus mauvais...pour quoi faire et quel intérêt pour nous ?"*.

Je passe alors par une période de remise en question et je prends le temps de m'interroger sur ce que je veux vraiment mettre en évidence. Je remets en question ma démarche et je regarde les choses d'un regard différent : c'est la multiplication des risques non maîtrisés qui crée les crises alors même que l'on a ajouté régulièrement des étages de contrôle des risques sur la même période. Je constate aussi que la plupart de ces risques étaient connus de beaucoup de gens qui n'ont pas tiré les sonnettes d'alarme avec le degré d'efficacité requis. Sur la même période, mon vécu personnel et le témoignage de quasiment toutes les personnes que j'interroge sur le sujet me font penser que le sentiment d'appartenance des salariés à leur organisation a globalement largement reculé. Y a-t-il un lien entre les deux phénomènes que j'observe ? Peut-on diminuer drastiquement le profil de risque d'une entreprise en amenant les salariés à un sentiment d'appartenance plus fort ? Peut-on améliorer la vie des salariés et en même temps leur efficacité pour l'organisation, et cela a-t-il un effet positif sur la maîtrise des risques, et donc

sur le coût du capital ? Et si cela n'est pas vrai, pourquoi cette théorie trouve-t-elle un écho chez les salariés de la finance à qui j'en parle ?

Enfin mon sujet se dessine, même si la confrontation à la réalité de la recherche le fera largement évoluer. C'est avec cette ébauche que je me présente chez mon futur directeur de thèse qui accepte ce thème, dès lors que l'on peut le tester sur un terrain propice.

Je retourne chez GlobIns avec cette proposition et cette fois mon terrain est presque acquis, car ma nouvelle ébauche de sujet se greffe très bien sur des questions que l'organisation se pose déjà. Je trouve en outre dans l'entité de GlobIns à qui je la propose - l'une de ses grandes régions géographiques - un souffle, une envie de bâtir, un esprit pionnier que je croyais disparu de ce groupe. Je passe le cap de la Direction Générale, chez qui je reçois un écho positif, puis de la Direction des Ressources Humaines, qui s'intéresse à mon sujet parce que les thèmes du moment qui préoccupent la Direction Générale sont ceux de la culture d'entreprise et de l'esprit entrepreneurial des salariés. En participant à la réflexion sur ces thèmes au sein de GlobIns, je vais pouvoir travailler sur les notions connexes à celles de l'appartenance, de la loyauté, de la motivation, etc. La maîtrise des risques qui est l'autre facette de mon sujet de recherche en maturation est également pour le haut management d'un groupe financier une préoccupation constante. Je rencontre par la suite beaucoup de dirigeants de GlobIns avec lesquels je vais être amené à travailler. À première vue, le "moule" des dirigeants et managers GlobIns, que je connais bien, semble très consanguin. Ces personnes sont toutes bien apprêtées, souvent même belles et à l'allure sportive. Leur langage est étudié et elles sont sorties des bonnes écoles avec un CV sur lequel rien ne fait tache¹³. Il y a pourtant des gens très différents parmi eux malgré cette première impression d'uniformité. Certains sont ouverts, prêts à la remise en question, à la fois positifs et dans la critique constructive sur le système du groupe dans lequel ils évoluent. Une seconde catégorie faisant partie de cette élite montre au contraire avec une certaine fermeture d'esprit, avec des personnes hostiles au

¹³ La plupart des cadres supérieurs de cette organisation proviennent de l'élite sociale, et d'une forme de bourgeoisie dorée, souvent ouest-parisienne, même si le groupe est mondial.

changement, et protecteurs zélés de la bureaucratie managériale qui constitue leur meilleure protection. Il faudra aussi pendant toute la période de terrain composer avec eux si je veux en obtenir des informations fiables.

De toute façon, dans un groupe de cette taille, je perçois dès les premiers entretiens qu'il faudra y aller à petits pas tout le long de l'étude. Dans les mots de mes interlocuteurs, je sens la susceptibilité des différents acteurs, les logiques de territoire, l'importance d'éviter de brûler les étapes, ou encore de créer trop d'attentes ou de passer pour un auditeur, voire un espion.

Un premier exemple m'en est donné lorsque je souhaite accéder aux consultants qui réalisent l'enquête annuelle de satisfaction des employés, à leurs méthodes et au détail de leurs résultats. Mes interlocuteurs privilégiés me disent qu'ils peuvent me mettre en relation, puis se ravisent : il vaut mieux passer directement par un dirigeant de la holding, responsable officiel de la relation avec les consultants, pour qu'il me mette lui-même en relation. Mais cette personne risque de ressentir cela comme une intrusion, m'indique-t-on car les relations avec lui sont complexes en ce moment. Finalement, je rencontre une tierce personne de la holding centrale, qui comprend immédiatement à demi-mot le problème diplomatique qui risque de se poser et qui va elle-même me mettre en lien avec la personne en charge de la relation avec les consultants. Mais avant de passer à l'action, je sens à nouveau qu'il est important que je vérifie si cette façon de procéder convient à mes interlocuteurs usuels pour vérifier que cela ne leur crée pas de désordre politique - et ils me confirment que ce mode opératoire est le bon, mais que j'ai raison de poser la question.... Tout cela me montre à quel point chacun présuppose les susceptibilités des autres, que cela est intégré dans l'équation des liens entre les différents responsables. Cela veut dire aussi dans ce cas-là que j'ai eu besoin de cinq entretiens juste pour accéder à des personnes susceptibles de me confier des données ou des informations importantes.

Un ancien grand dirigeant de cette organisation me décrivait ce type de mécanisme qui sera mon quotidien dans les deux ans de la phase de terrain : *« Tu sais comment ça se passe dans les grands machins, chaque fois qu'on t'envoie quelque part, tu tombes dans du sable. Et si tu as de la chance, de temps*

en temps tu tombes sur un caillou. Et encore même là, tu ne sais jamais si tu ne vas pas à nouveau glisser dans du sable et t'enliser... »

Quelles que soient ces difficultés, avec GlobIns et ses concurrents - que je dois observer dans la foulée – je dispose désormais d'un terrain vaste et diversifié, d'un sujet de recherche et d'un directeur de thèse. Je peux donc initier ma recherche dont les résultats successifs vont modifier progressivement mes croyances de départ.

Chapitre 2 – Revue de littérature

La revue de littérature est organisée en deux paragraphes. Le premier a pour objectif de faire une description synthétique des principales évolutions-clés de l'industrie de la finance entre 1989 et 2011 - en s'appuyant sur la base de la littérature académique - et de dresser un résumé des "composantes" entourant ces évolutions dans le tableau n° 1 p47

Le second paragraphe reprend séquentiellement les "propositions" qui structurent cette recherche - énoncées dans l'introduction générale - pour examiner ce que nous en apprend la littérature. Il permet d'analyser le cadre de référence académique du sujet de recherche d'une façon plus large et transversale, au risque de quelques recoupements avec le premier paragraphe.

2.1. Le thème de recherche dans son tissu économique et social

Mon étude s'est déroulée sur le terrain des multinationales financières, alors que la crise n'était pas encore terminée et qu'elle déclenchait encore les passions. Le cadre imposait d'examiner des sujets très à la mode dans les journaux à cette époque : même si je voulais éviter les généralités sur les causes de la crise et les maux des banques, il fallait faire le tri, comprendre et décrire contexte et terrain. Ce travail a été possible en réunissant des références académiques pour décrire le tissu dans lequel s'inscrivait la thèse et en donnant une cohérence d'ensemble que les médias n'avaient pas vocation à présenter sous forme de composantes intercorrélées.

Les principales composantes du tableau synthétique n° 1 ont pu être résumées en huit étapes :

1) La mondialisation des biens et des échanges, associée aux progrès des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), a donné naissance à des effets pervers favorisant la croissance des risques et la perte de confiance des salariés dans l'entreprise, avec des liens entre ces deux phénomènes.

Depuis le début des années 90, après l'effondrement du bloc soviétique, la mondialisation des biens et des échanges s'est accélérée dans un contexte croissant

d'instabilité macro-économique (Plihon - 2003; Stiglitz-2010; Aglietta & Berrebi - 2007). Pendant cette période, une partie de la richesse s'est déplacée du Nord vers le Sud. Ce mouvement est intervenu alors que la population des pays du Nord vieillissait et que la richesse se concentrait sur les plus âgés. Ce phénomène s'est inscrit dans le cadre d'une transformation importante du système capitaliste qui a dû s'adapter à cette nouvelle donne (Boltanski et Chiapello - 1999). La taille et l'internationalisation des multinationales se sont considérablement développées, accroissant ainsi leur complexité et leur pilotage.

2) Dans le même temps, nous sommes entrés dans la "Société du Risque" décrite par Ulrich Beck (2001), c'est-à-dire une société qui engendre elle-même ses risques. On pourrait l'illustrer en disant que les risques proviennent désormais moins de la peste ou de la famine que des catastrophes nucléaires ou du prion de la "vache folle".

Dans cette société du risque, le désengagement des salariés, induit par la diminution du contenu du "contrat psychologique" (Dulac - 2005) peut être l'un des facteurs d'accélération de la prise de risque. En effet, toute forme de désengagement de ses membres peut être vue comme un facteur de délitement potentiel des organisations : Bourdieu et Saint-Martin (1982) pensent qu'une institution doit sa capacité à perdurer à l'engagement des personnes qui l'animent, même si leur réflexion concerne le cadre défini de l'église. Ils expliquent (p52)¹⁴ que l'institution existe surtout à travers les actions des agents qui la composent.

En généralisant à toutes les institutions, Mary Douglas (2004) explique que les dangers qui menacent une institution proviennent de l'implication plus ou moins grande de ses membres plutôt que d'éventuelles menaces extérieures. On peut faire l'analogie dans les entreprises de comportements qui sont décrits dans un cadre sociétal. Putnam (1995) décrit le phénomène de diminution du capital social qui

¹⁴ *"Et en définitive, elle n'existe vraiment...vivante, c'est-à-dire agissante et capable d'assurer sa propre reproduction, ...qu'à condition d'être appréhendée par des agents dotés de dispositions...dont il est indifférent de dire qu'elles sont agies par les institutions où elles s'accomplissent ou qu'elles agissent les institutions qu'elles habitent."*

s'accompagne de la montée de l'anomie et de la baisse de la confiance réciproque que les concitoyens éprouvent les uns pour les autres (et pour leurs dirigeants). Cela se repère par la baisse de l'engagement des citoyens dans les activités associatives et la vie de la cité. Putnam y voit un risque réel qui menace la vigueur de la démocratie en Amérique.

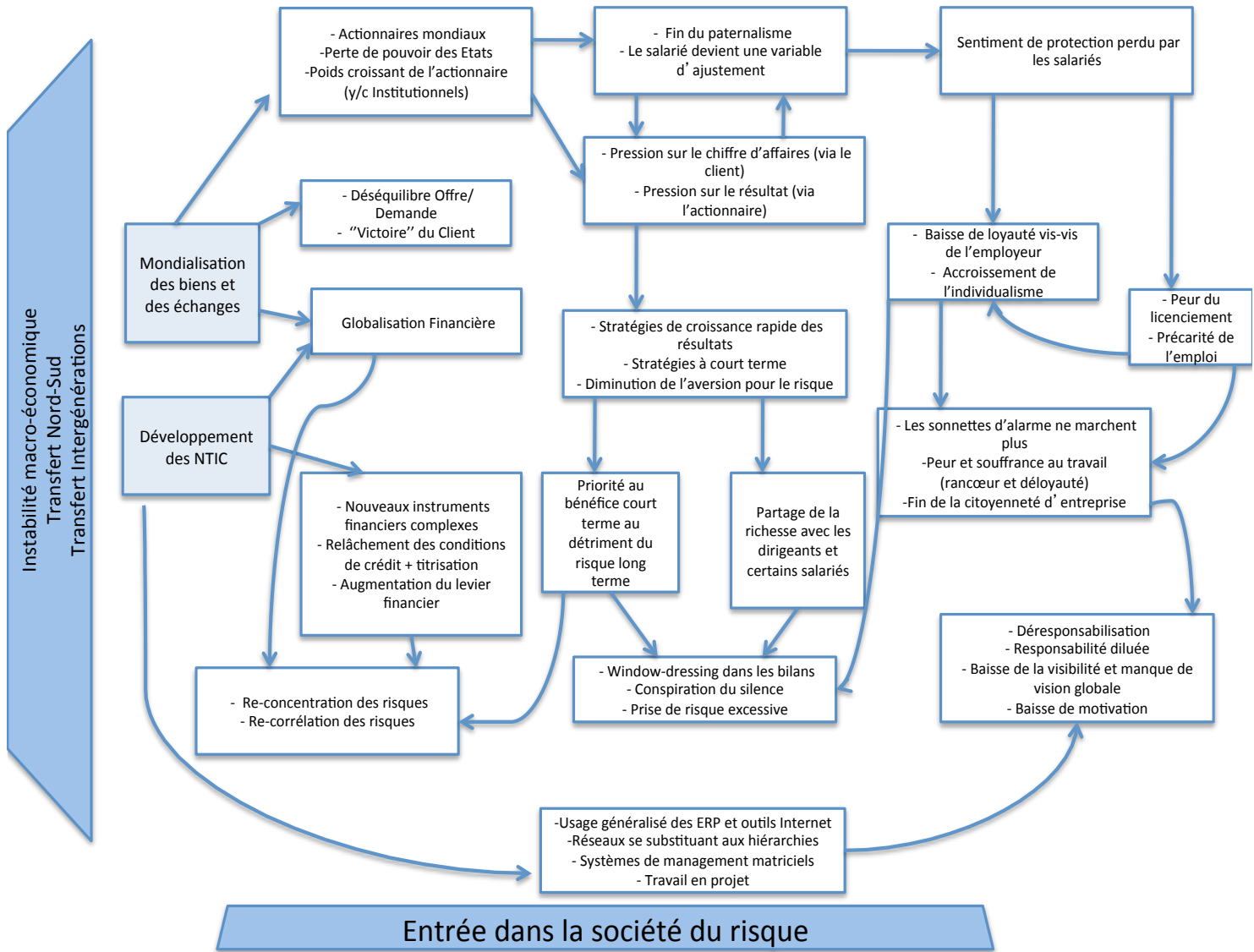
Peut-on supposer par analogie qu'un manque d'engagement, ou encore de "dévotion" de ses salariés accroît forcément les risques pour une entreprise ? Inversement, une augmentation des risques dans une institution, mesurée par exemple par l'augmentation du nombre d'incidents industriels ou par leurs coûts, peut-elle constituer une indication de tendance pour les managers et les inciter à interroger la relation salarié/entreprise ?

L'origine de ce questionnement en sociologie prend sans doute sa source avec "la division du travail" (Durkheim – 1893) puisque la question posée par Durkheim était déjà celle de la capacité à préserver un lien, une cohésion sociale, avec la montée de l'individualisme.

L'*affectio societatis*¹⁵ pourrait d'ailleurs être vu comme le contraire de l'anomie. Il reste cependant à savoir si du point de vue de l'entreprise, il est plus efficace de faire travailler des salariés individualistes sans grand *affectio societatis* ou bien des salariés attachés affectivement à leur entreprise ou au moins au corps social de l'entreprise auquel ils peuvent s'identifier. Il n'est pas évident de trancher sur ce point, chacun de ces modèles ayant à un moment été fortement remis en question (cf p77).

¹⁵ Dans la première phase de ma thèse, j'utilisais cette notion d'*affectio societatis* comme un "mot-valise" pour décrire toutes les notions décrites en sociologie du travail qui permettaient de vérifier que les salariés étaient "de confiance" selon la notion décrite par Bouffartigue (2001), et qu'ils répondaient aux critères à la mode chers aux entreprises sur la "loyauté", "l'implication", la "motivation", le "sentiment d'appartenance". Cette notion d'*affectio societatis* est connexe de celle du "contrat psychologique"

Tableau n° 1 : Synthèse des "composantes" qui entourent le sujet de recherche



Source : bibliographie, tableau composé par mes soins

3) On a "fabriqué" de nouveaux risques dans les sociétés financières alors même que leurs dirigeants étaient focalisés sur le contrôle des catastrophes qu'ils contribuaient à créer. En effet, la mondialisation croissante, qui a démarré par une globalisation financière - la plus simple à mettre en place selon Plihon (2003) - a aussi donné naissance à des actionnaires mondialisés. Ceux-ci ont remplacé les États dans les conseils d'administration. Les États ont ainsi perdu du pouvoir dans la gouvernance des entreprises au profit des actionnaires. Ceux-ci ne sont pas que les fameux "zinzins"¹⁶ - des actionnaires relativement stables - mais aussi des "hedge-funds"¹⁷ ou autres actionnaires opportunistes et peu concernés par le bien de l'entreprise à long terme. L'accroissement de la taille des sociétés a également créé de nouveaux risques : elle a enclenché une accélération du processus de bureaucratisation déjà à l'œuvre (Crozier - 1963) qui a constitué un risque organisationnel et pesé sur l'innovation. Notamment, les procédures et les techniques de standardisation exigées par les régulateurs et par des directions du contrôle des risques de plus en plus puissantes ont accentué ce phénomène. Du fait de leur taille, les entreprises se sont délestées de certaines de leurs activités ou d'une part de leur

¹⁶ Les investisseurs institutionnels, connus aussi sous le nom de "Zinzins", sont représentés par les banques, les compagnies d'assurance ou bien encore les fonds de pension. Il s'agit d'investisseurs qui peuvent détenir une part significative du capital d'une entreprise. Les investisseurs institutionnels sont souvent considérés comme des actionnaires à long terme à cause des capitaux qu'ils apportent. En effet, les investisseurs institutionnels peuvent placer plusieurs milliards d'euros. La plupart des zinzins recherchent donc la stabilité dans leur placement, mais certains n'hésitent pas à céder rapidement une position s'ils estiment que la société n'a pas tenu ses objectifs. (Source : lexique - edubourse.com)

¹⁷ Le terme *hedge fund* est souvent employé mais rarement défini. Un *hedge fund* est un fond, au même titre que les FCP ou les Sicav françaises. Ils réunissent des fonds auprès de clients qu'ils font fructifier. Ce sont les stratégies adoptées et la nature du management de ces fonds qui en font leurs caractéristiques. Les *hedge funds* se basent sur la gestion dite alternative. Ils sont d'ailleurs nommés des fonds alternatifs. Un *hedge fund* a pour vocation de réaliser des performances en valeur absolue et non relative. Ainsi peu importe - comme dans la gestion classique - que le fond n'ait perdu que 2% quand l'indice perd 10% : l'objectif du fond est d'atteindre une performance optimale quelles que soient les conditions de marché. De fait, le *hedge fund* utilisera tous les produits et tous les marchés susceptibles de réaliser cet objectif. Les *hedge funds* obtiennent ces performances en suivant des stratégies très différentes et plus agressives que les fonds dits classiques. La *vente à découvert*, ou l'effet de levier en empruntant massivement sont loin d'être des cas rares, mais sont plutôt monnaie courante. Le terme *hedging* signifie littéralement "*se couvrir*". Mais les *hedge funds* utilisent ces mêmes produits de *couverture* pour réaliser des performances supérieures (Source : lexique - edubourse.com)

travail sur des entreprises externes (consultants, fournisseurs, sous-traitants...) dont l'activité échappait mieux aux contrôles et qui pouvaient constituer un risque externe supplémentaire.

Dans ce cadre, la compétition mondiale des biens et des services qui s'est engagée a créé un déséquilibre dans l'offre et la demande au profit du client qui est ressorti victorieux : nous sommes passés d'un monde où le produit était rare à un monde où le client est rare (Dupuy - 2005, p11).

4) Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui se sont développées ont permis de gérer les sociétés à l'aide d'instruments de gestion (comme les ERP) et de communication (e-mail, visioconférences, communications internationales à coût quasi nul, intranet...) permettant de piloter des entreprises sans cesse croissantes en taille et en nombre de salariés (Plihon-2003). De nouveaux instruments financiers plus complexes ont été créés et leur gestion en temps réel sur la planète entière a été rendue accessible. En amont de la globalisation des produits, la globalisation financière - qui ne nécessite aucun déplacement "physique" - a continué à se développer à un rythme soutenu, avec de nouvelles techniques, en particulier sur les produits dérivés^{18 19}

5) La baisse de l'influence des Etats sur les centres du pouvoir des entreprises mondiales a profité aux actionnaires, qui ont réclamé de plus en plus de profits, selon des normes peu réalistes au regard de la croissance potentielle (Artus - 2008). Le paternalisme d'entreprise - sorte d'"Entreprise-providence" faisant le pendant professionnel de l'Etat-providence - qui était la norme de nombreux pays industrialisés dont la France, a été supplanté peu à peu (Boltanski & Chiapello - 1999). Le salarié, désormais considéré socialement comme "*libre*" et "*autonome*" est devenu une variable d'ajustement des organisations (Beck - 2001), avec le développement de nouvelles formes de travail (temps partiel, contrat à durée déterminée...) et les aménagements du droit du travail (Mélo - 2010).

¹⁸ A la base composés de trois grandes familles (les contrats à terme de type forward et futures, les swaps et les contrats d'option), ces instruments de gestion des risques financiers sont utilisés pour couvrir 4 sortes de risque (marché, liquidité, contrepartie, politique). Ils sont négociés soit sur des marchés de gré à gré, soit sur des marchés organisés. (Source : lexique financier Vernimmen). Les produits dérivés, employés initialement pour couvrir les investissements de variations fortes des marchés, sont désormais utilisés comme des instruments de spéculation en soi.

¹⁹ Chiffres de croissance des produits dérivés de la Banque des Règlements Internationaux 1994-2013

6) La "victoire du client", conséquence de la mondialisation a induit une plus forte pression sur le chiffre d'affaires des sociétés et l'actionnaire y a ajouté une pression supplémentaire en réclamant un accroissement des marges et des résultats financiers. Les actionnaires ont partagé une partie de la richesse avec certains salariés choisis - incluant les dirigeants - afin de s'assurer de leur loyauté, pour que ceux-ci maintiennent cette pression. Dans ce contexte, priorité a été donnée à la réalisation de bénéfices à court terme, fût-ce au détriment de la stratégie à long terme. La possibilité pour les dirigeants de s'enrichir plus largement que par le passé a pu accroître leur ambition de façon démesurée et les conduire à faire des choix trop risqués pour leur organisation. C'est aussi dans ce cadre que Godechot (2001, 2006) indiquait comment le système de récompense (bonus) sur une catégorie de salariés influait directement les décisions prises, même au détriment de l'entreprise. Depuis longtemps, on pouvait s'appuyer sur les travaux d'Etzioni (1961) pour comprendre qu'il était difficile dans des entreprises dont l'objet affiché devenait de plus en plus financier de ne pas déclencher des attitudes similaires de recherche du profit maximal chez leurs salariés.

Les niveaux de pression mis sur les résultats et reportés sur les salariés ont pu pousser certains d'entre eux - se sentant menacés - à prendre des risques plus importants que prévus par leur mandat, ou à négliger certaines précautions qu'ils auraient prises dans d'autres conditions.

7) Les spécialistes de la souffrance au travail (Dejours - 1998, 2013 ; Clot - 1995, 2011) ont décrit cette pression moderne mise sur des salariés par d'autres salariés qui pâtissent également ce qu'ils font subir à leurs collaborateurs. C'est un processus où les personnes adhèrent volontairement à un système qui les asservit et les aliène et le résultat final nous rappelle les conséquences du capitalisme décrites par Karl Marx dans le Capital, à ceci près que la confusion et les entremêlements entre ceux qui subissent et ceux qui font subir est désormais très forte. Cette confusion et les difficultés au travail qui en résultent sont sans doute des facteurs qui vont dans le sens de l'hypothèse d'une perte d'attachement des salariés à leur entreprise et d'un affaiblissement du contrat psychologique.

La fin du paternalisme et la pression constante sur les résultats ont incité les entreprises à supprimer les garanties de l'emploi dont bénéficiaient les salariés et

ceux-ci ont progressivement perdu le sentiment de protection qu'ils avaient pris l'habitude de considérer comme un dû. Le pacte implicite "Protection contre Loyauté" que les entreprises avaient passé a été en partie rompu (Livian, Bouffartigue – 2001). Les salariés se sont mis à avoir de plus en plus peur du licenciement et de la précarité de l'emploi. Cela a pu conduire à des comportements de protection individualistes et à une baisse de loyauté vis-à-vis de l'employeur (Courpasson-2000, Cousin- 2004).

8) La complexité croissante des entreprises, si elle est gérée par des processus de plus en plus sophistiqués et automatisés, nécessite cependant une gestion efficace des "interstices" (Morel – 2012), c'est-à-dire de tous les espaces impossibles à prévoir dans un schéma d'organisation et que seuls les humains peuvent contrôler et réparer. Pourtant, la gestion par objectifs et les méthodes modernes de management ont poussé à un morcellement des tâches et à une baisse de la vision globale des processus par les employés. Ce nouveau taylorisme a dilué les responsabilités collectives et fait baisser les niveaux des responsabilités individuelles des employés qui ont cherché en réponse à adopter les stratégies optimales - acceptables pour eux-mêmes et par le système dans lequel ils s'inscrivaient (Crozier&Friedberg - 1977).

Tout a concouru à ce que les sonnettes d'alarme ne retentissent plus, notamment sur ces fameux "interstices" pour lesquels seuls le bon sens et la loyauté des salariés garantissent le bon fonctionnement et dont plus personne n'est responsable dans une entreprise très structurée avec des définitions de postes et de fonctions précises. D'autant que les salariés ne sont plus responsables que de ce qui est décrit dans leur fiche de fonction et que celle-ci ne peut tout inclure. Ce processus de "déresponsabilisation" naturellement propice à l'accroissement des risques est encore plus prononcé dans les organisations matricielles.

On trouve une large littérature académique qui exprime que la fin du sentiment de protection des salariés (Dupuy - 2005), la peur (Courpasson- 2000, 2008), la souffrance croissante au travail (Clot-1995, 1998; Dejours-1998) et la baisse de la citoyenneté d'entreprise n'incitent pas à une meilleure surveillance des risques. Seraient ainsi fabriqués dans les entreprises de nouveaux risques - inconnus jusqu'alors - au moment même où les salariés sont démotivés de leur vigilance à surveiller et prévenir ces risques. Sennet (2008) considère que c'est une conséquence de l'explosion de la "cage de fer" (Weber-1904) et il en donne trois facteurs

explicatifs : a) la baisse de la loyauté institutionnelle b) la baisse de la confiance informelle et c) la perte du savoir institutionnel.

Si les auteurs de la sociologie du travail et de la sociologie des organisations permettent de comprendre les transformations des groupes sociaux sur le dernier quart de siècle (Sainsaulieu – 1988 ; Bouffartigue – 2001 ; Dubar – 2010...), il reste à illustrer les liens entre ces transformations et le thème des risques. Les “salariés de confiance” ont changé, mais quels en sont les impacts potentiels sur la gestion des risques ?

D'autres informations de la littérature académique servent de support pour discuter les causes d'une possible désaffection des salariés pour leurs entreprises et les risques qui en découlent (Boltanski-1982, Villette-1988, Alter-2009, Dupuy 2005 et 2014). Courpasson (2000) illustre aussi comment les nouvelles relations de domination induisent de nouvelles règles du jeu en matière de risque, avec des comportements qui forcent les individus à réévaluer leur risque personnel par rapport à celui de l'entreprise.

Certains salariés véhiculent encore cependant dans l'entreprise des valeurs et des comportements de solidarité (Mélo-2010) qui permettent d'éviter la réalisation de beaucoup de risques. Ces attitudes relèvent d'une "loyauté paradoxale" (Mélo-2010), mais réelle qui s'ajuste à certains témoignages que nous avons pu entendre dans la suite de cette recherche. Une réflexion approfondie sur les liens entre les risques et la relation salarié/entreprise semble plus que jamais nécessaire. Il sera cependant a priori difficile de démêler s'il est préférable pour une entreprise – dans une optique financière coûts/avantages – d'avoir des salariés se comportant comme des entrepreneurs individuels prestataires de services ou bien au contraire des salariés attachés à leur entreprise et reliant leur sort à celui de leur organisation.

2.2. La revue de littérature organisée par "propositions"

Les sept propositions de l'introduction générale sont soutenues par la littérature académique, en particulier les trois premières qui ne font pas l'objet d'un travail de terrain dans cette recherche. Ce paragraphe organisé selon ces propositions explicite comment les auteurs cités m'ont aidé à formuler ma problématique et à établir les liens entre risques opérationnels et déterminants organisationnels ; un thème qui à ma connaissance n'a pas fait l'objet de recherches antérieures directes.

Revue de littérature de la proposition 1

Rappel de la première proposition :

Une compétition commerciale accrue et une pression constante sur les résultats ont modifié profondément les entreprises de la finance européenne depuis la fin des années 80.

Deux grandes forces font émerger le nouveau capitalisme : les nouvelles technologies et la globalisation financière (Plihon – 2003). Cette nouvelle forme de capitalisme est marquée par la domination conjointe de la finance et du savoir.

Plihon explique comment les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) bouleversent fondamentalement les entreprises et l'économie. Ces technologies permettent un développement mondial des entreprises en accroissant leur capacité à gérer des organisations mondiales, mais aussi en dématérialisant la production, en accélérant les cycles et en permettant de passer d'une production de masse à une production "sur-mesure", ce qui consacre la "victoire du client". Les travaux d'Ashkenazy (2000, 2002) décrivent les liens étroits entre stratégies organisationnelles dans l'entreprise et développement des NTIC. Plihon (2003) considère même qu'en accélérant le processus de mondialisation, en forçant les entreprises à s'agrandir et s'organiser différemment, le développement des NTIC a déclenché de larges répercussions sociales à la fois en termes d'adaptation et de redistribution des richesses.

Parallèlement, il décrit le second processus majeur qui démarre à partir des années 70 et s'accélère à la fin des années 80 : celui de la globalisation financière. S'il rappelle que ce processus n'est pas nouveau et qu'on en retrouve les traces depuis

des siècles, il observe (p30) que *"Le système financier international est désormais devenu un méga marché unifié de l'argent qui se caractérise par une double unité :*

- unité de lieu : les places financières mondiales sont interconnectées par les réseaux modernes de communication

- unité de temps : il fonctionne en continu, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, successivement sur les places d'Extrême-Orient, d'Europe et d'Amérique du Nord."

L'évolution des NTIC se conjugue sur la même période avec la montée en puissance des investisseurs institutionnels et la croissance de la gestion collective : c'est la montée en force d'une puissance actionnariale dépersonnalisée, exclusivement motivée par le rendement de l'investissement. L'actionnaire dominant n'est plus un propriétaire qui réfléchit à long terme, mais un investisseur opportuniste qui cherche un rendement rapide de son placement. Plihon explique que la globalisation financière *"fait système"* avec le développement des NTIC puisque ceux-ci ont permis l'émergence des outils permettant de gérer une finance mondiale tandis que les investissements massifs de l'innovation par la finance ont été un adjuvant essentiel de la rapidité de développement et d'intégration au système des NTIC (Plihon in Benassy-Quéré, Chavagneux e& al. -2007)

Il s'attache à montrer qu'un nouveau capitalisme dit *"actionnarial"* est en place pour lequel la finance de marché joue un rôle dominant, avec une financiarisation des entreprises à tous niveaux. Elle est marquée par l'accroissement des emplois *"financiers"* par rapport aux emplois *"productifs"* et l'évolution profonde du marché du contrôle des entreprises depuis 1995. Plihon analyse la baisse de la part de détention des actionnaires stables et des noyaux durs d'actionnaires dans les entreprises.

La conséquence directe de ces modifications est *"La transformation des rapports sociaux de production induite par la nouvelle logique industrielle et financière des entreprises, [qui] s'est traduite par un affaiblissement de la position des travailleurs, sur lesquels des parties importantes des risques de l'entreprise se trouvent reportées. D'une part, les solidarités sociales disparaissent (...) et par ailleurs (...) les salariés sont devenus le partenaire le plus faible du trio actionnaires/dirigeants/salariés (...) l'ambition des managers et des investisseurs semble être aujourd'hui de transformer le*

travail en une marchandise aussi fluide que l'est devenu le capital" (Plihon - 2003 - p71)

Cette vision est partagée par d'autres auteurs : Aglietta (2007, 2013) date l'accélération du processus de globalisation/financiarisation de l'effondrement du système soviétique qui a selon lui ouvert le monde entier au capitalisme occidental. Cette "datation" correspond sans surprise au début de la période d'étude choisie pour cette recherche. Aglietta détaille précisément dans son ouvrage (2007) la façon dont la globalisation agit comme un système d'interdépendances multilatérales. Il explique comment le principe de la valeur actionnariale selon les modèles sociaux des différents types de capitalisme crée des déséquilibres financiers contrastés - aujourd'hui sans force de rappel - ce qui s'avère économiquement et socialement insoutenable. Le constat reste le même sur les principes avec une analyse d'un pouvoir financier des actionnaires croissant et intervenant comme un déstabilisateur des structures sociales des pays occidentaux. Il s'agit en outre d'un pouvoir instable et créateur d'instabilité financière ce qui veut dire qu'au plus fort de sa puissance, ce pouvoir financier déstabilise volontairement les structures sociales. Lorsqu'il s'écroule comme pendant les crises, il les déstabilise involontairement mais de façon encore plus forte.

Sans que la mondialisation soit de façon évidente définie comme un facteur aggravant de l'accélération des inégalités, des auteurs constatent l'évolution parallèle des deux phénomènes et tirent les liens de cause à effet entre leurs évolutions. Parmi eux, Krugman (2007) considère que l'effondrement progressif des garde-fous financiers établis après la grande dépression de 1929 a rendu aujourd'hui la situation intenable. Stiglitz (2010) tire le même constat en désignant comme responsables de la crise mondiale à la fois le marché, les dérèglementations, et les politiques de rentabilité à court terme. Mais il fait également le lien avec la rupture des contrats sociaux entre les entreprises et leurs salariés, et avec l'effondrement résultant des systèmes de protection sociale. Les marchés ne peuvent s'auto-réguler selon lui - encore moins dans un cadre mondialisé - et les banquiers désignés responsables de la crise par leur cupidité n'ont fait que jouer - mieux que les autres - le même jeu irresponsable qui conduit au désastre. Les risques qui en découlent ont changé de

nature en se mondialisant et peuvent s'étendre géographiquement, touchant toutes les sphères de la société et menaçant ses structures sociales et politiques.

Brender et Pisani (2009) expliquent l'éclatement du cadre de l'intermédiation bancaire traditionnelle par la titrisation qui développe un véritable "*système bancaire alternatif*". L'accroissement des risques bancaires n'est pas relié selon eux à la globalisation, mais à l'absence d'efficacité des politiques publiques d'accompagnement de cette globalisation.

Mondialisation, NTIC, financiarisation et système de valeur actionnariale constitueraient alors un système interrelié qui sape les modèles sociaux et les contrats sociaux salariés/entreprises.

Revue de littérature de la proposition 2

Rappel de la seconde proposition :

Les risques menaçant les multinationales de la finance ne proviennent pas tant de l'extérieur que du fonctionnement interne de ces organisations.

Dans un ouvrage général sur la sociologie du risque, Peretti-Wattel (2000) mentionne que les sociologues qui ont abordé la construction du risque "en général" sont peu nombreux. Il rappelle qu'on retrouve toujours les mêmes auteurs, notamment Mary Douglas, Ulrich Beck, Anthony Giddens et François Ewald.

Travailler sur le risque demande de revenir à l'origine de ce qu'est un risque et notamment à son étymologie. Peretti-Wattel évoque les deux origines étymologiques possibles du mot : la première viendrait de l'espagnol *riesgo* ou de l'italien *risco*, du latin *resecum* "ce qui coupe", et qui désigne l'écueil qui menace les navires. La seconde étymologie possible viendrait du mot roman *rixicare* qui veut dire "se quereller" et qui évoque le danger du combat. L'étude des risques représente donc l'étude des dangers, sachant que la sociologie, mais également la psychologie expérimentale (Kahneman et Tversky - 1979) nous apprennent que les individus ont des représentations et des perceptions souvent totalement différentes des dangers et des opportunités. Ces différences et la fréquente impression d'irrationalité des ressentis individuels sont au coeur de notre étude. En effet, nous devons vérifier si les risques

(en particulier opérationnels) se sont réellement accrus dans les multinationales de la finance ou s'il s'agit simplement de croyances individuelles des acteurs.

Comprendre si les risques de la finance ont augmenté est également un problème de société, car comme le rappelle Giddens (1994), les risques financiers s'assimilent dans l'esprit du public à des risques externes incontrôlables, à l'instar des catastrophes naturelles. Le particulier ne peut échapper à la menace endémique de la finance en changeant son comportement comme il peut le faire pour protéger sa santé en mangeant différemment, en évitant de boire de l'alcool ou d'aller dans certains lieux.

La science du risque ou la science des dangers est d'ailleurs un nouveau champ de la recherche ouvert par Kervern (1991, 1995) - ancien directeur de la stratégie de l'UAP - qui la baptise "cindynique". Cette science a pour objectif en premier lieu d'identifier les risques. Ceux-ci peuvent être directs ou indirects, faibles ou forts et la cindynique tente d'en comprendre les nuances. Les mesures du risque et de sa mise en forme en échelle quantifiée, ainsi que les conséquences du risque et sa prévention forment une partie du champ de la cindynique. Les notions d'arbres de risques ou d'arbres des causes qui sont utilisées dans les cas pratiques de cette recherche sont d'ailleurs mises en avant par Kervern dans ses travaux sur la cindynique.

Kervern met l'homme au premier plan comme source de danger (*"la cindynogenèse humaine"* ou *"tout homme est source de danger"*). Cette idée de l'homme comme créateur des risques qu'il redoute est au centre des travaux d'Ulrich Beck qui constituent une partie importante des fondations théoriques de cette thèse et de son contexte sociologique.

Beck montre (1986) comment le risque doit être compris dans nos sociétés modernes, mais aussi comment les transformations sociales qui ont accompagné le mouvement vers sa *"société du risque"* se sont effectuées de façon progressive. Beck met en évidence les liens entre les risques et leur perception, ainsi que les impacts sociaux des risques, notamment sur l'accroissement de l'individualisation.

Sommes-nous entrés dans la société du risque, et que cela représente-t-il, appliqué aux multinationales de la finance ? La préface de Bruno Latour à l'édition française résume la pensée de l'auteur : *"Nous n'échangeons pas que des biens mais*

aussi des maux (...) La société du risque se caractérise avant tout par (...) l'impossibilité d'affecter les situations de menaces à des causes externes. La société est aujourd'hui confrontée à elle-même (...) Les sociétés sont devenues des manufactures de risque. (...) Nous avons nous-mêmes fabriqué les risques (...) Nous sommes tous devenus solidaires des risques que nous nous imposons les uns aux autres."

Ce qui est vrai de la société dans son ensemble serait vrai également pour des multinationales qui pourraient se comporter comme des "fractales" des sociétés et créer elles-mêmes les risques qu'elles redoutent. Cette notion scientifique développée par Mandelbrot en 1974²⁰ me semble refléter la pensée de Beck.

Selon lui, la nature est désormais exploitée et soumise, mais dépendre de la consommation et du marché - nouvelles sources de danger - c'est à nouveau, sous une autre forme, dépendre de la nature. Nous sommes livrés sans défense à ces nouvelles menaces. Alors que Tchernobyl est le premier signe qui donne naissance au livre de Beck, nous pourrions par extension analyser la crise financière comme l'équivalent d'un Tchernobyl économique.

Beck nous montre que nous ne pouvons plus - contrairement à ce qui a été fait au XIXe siècle et dans la première moitié du XXe siècle - cantonner les risques à un espace et un lieu déterminés. La mondialisation touche désormais à la fois la production et la reproduction en apportant des menaces globales transnationales et non spécifiques à une classe déterminée.

Beck évoque l'institutionnalisation du doute d'un recours à la science généralisé et démystifié tout à la fois. C'est ce que l'on constate dans les sociétés multinationales de la finance où les instruments "scientifiques" de gestion sont de plus en plus sophistiqués et généralisés alors même que leur efficacité est sans cesse remise en question, mais qu'on continue à les mettre en place partout et à les développer. On constate que ces outils ont montré leurs limites et même leurs effets pervers au moment de la crise financière mondiale de 2007.

²⁰ Une fractale est une structure invariante de façon homothétique lorsqu'on change d'échelle. Les fractales sont souvent décrites comme des structures gigognes. Par exemple, un chou-fleur est un exemple de fractale en ce qu'un morceau de chou-fleur duplique la structure du chou entier. De même, une entreprise dupliquerait identiquement des mécanismes sociétaux que l'on retrouverait dans la Société qui la contient.

La société industrielle et financière se déstabilise dans le même temps où elle s'impose, alors que la production est systématiquement corrélée à la production sociale de risques et que la croissance exponentielle des forces productives donne naissance à des risques sans précédent.

Parmi ces menaces, Beck distingue le chômage de masse qui est "intégré" au système de l'emploi à travers des formes de sous-emploi plurielles et qui constitue un facteur de risque en soi. Beck relève que plus les risques augmentent, plus on doit promettre de sécurité et donc de garanties alors même que de plus en plus de gens savent que les sources de la richesse sont menacées par les nombreux effets induits. Beck fait appel à Luhman pour nous expliquer que la société devient autoréférentielle avec les risques, indépendante du contexte de la satisfaction des besoins humains. Ainsi, la société industrielle, *"en exploitant économiquement les risques qu'elle déclenche, produit les situations de menace et le potentiel politique de la société du risque"* (p42). Et quelle que soit la richesse qu'on aura accumulée, on sera touché par les risques.

Beck s'en prend également à la répartition des tâches hyper-élaborée dont il dit qu'elle ressemble à un réseau de complicité générale, lequel équivaut à une *"irresponsabilité générale"* : chacun étant à la fois la cause et l'effet, personne ne peut être identifié comme la cause. La pensée du système est qu'*"on peut très bien faire quelque chose et continuer à le faire sans être tenu pour personnellement responsable"* (p59). On retrouve ici les risques de la bureaucratie managériale évoqués dans l'introduction de cette thèse (Weber - 1921 ; Gouldner - 1954, March & Simon - 1958 ; Crozier - 1961 et 1963). Ce système de déresponsabilisation trouve un écho particulier dans les entretiens réalisés dans cette recherche au chapitre 4. Beck explicite (p101) comment avec la *"scientifisation des risques"*, le risque devient un fonds de commerce. Il décrit (p141-143) en parlant des risques industriels ce qui s'est aussi passé pendant la crise financière : *"l'opinion publique s'immisce jusque dans les détails techniques des risques...dès que les gens ressentent les risques comme réels, ils sont réels...la société du risque est la société de la catastrophe et l'état d'exception menace de devenir un état normal"*.

Outre l'éclairage que Beck apporte sur les risques, il en constate et prévoit les impacts sociaux avec l'individualisation de l'inégalité sociale et le déclin de la tradition dans la société industrielle.

Selon lui, dans la modernité avancée, ce sont les risques (sociaux, biographiques, culturels) qui ont vidé de son contenu la structure interne de la société industrielle (classes sociales, formes familiales, statut sexuel, couple, parentalité, profession...) et les principes d'existence qui étaient inscrits dans cette structure. Les hommes se sont libérés de ces formes sociales selon une thèse qu'il formule en 7 points: 1) la poussée sociale de l'individualisme après la fin de la Seconde Guerre mondiale. L'individu s'émancipe et est libéré de ses appartenances. 2) La création d'un capitalisme "sans classes" mais avec des inégalités sociales qui perdurent de façon individuelle 3) Un effacement des différences de classes qui n'empêche pas l'augmentation des chômeurs de longue durée et l'apparition de situations intermédiaires entre chômage et activité. 4) L'émancipation des statuts sexuels et donc un flou social et une individualisation qui fait son entrée dans les familles 5) Une disparition de la morale familiale, de la distinction entre travail domestique et travail professionnel 6) L'individu, libéré de la tradition, devient dépendant du marché du travail et donc de sa formation, et de la consommation des réglementations et des systèmes de protection des lois sociales 7) L'individualisation implique l'apparition de nouvelles communautés socioculturelles, avec une désertion de la tradition.

Le constat fait par Beck s'appuie aussi sur un certain "*désenchantement du monde*" au sens de Weber et décrit un système où la création de risques engendre un système d'individualisation qui lui même engendre de nouveaux risques. Beck analyse les dimensions analytiques de l'individualisation en rappelant de façon documentée qu'elle n'est pas propre au XXe siècle. Ce qui est nouveau dans la modernité, c'est une "*triple individualisation : 1) un arrachement aux formes sociales et aux liens sociaux historiques...(dimension de l'émancipation)... à savoir les rapports de domination traditionnels 2) une perte des certitudes traditionnelles dans le domaine du savoir pratique, de la croyance et des normes directrices (dimension du désenchantement) 3) une signification de la notion purement renversée, une nouvelle forme de lien social (dimension du contrôle et de la réintégration)...*" (p276-277).

Ce modèle possède dans son analyse une seconde dimension, celui des *conditions de vie* (objectives) et de la *conscience* (subjective - identité, constitution de la personnalité). Ulrich Beck explique qu'on analyse souvent uniquement les conditions de vie par rapport aux trois dimensions, et aussi les liens conscience/émancipation qu'on associe à l'individualisation. La réalité est qu'on ne tient en général pas compte des notions des trois dimensions dans l'espace de la conscience, et surtout concernant la perte de stabilité et le mode de contrôle. Les études de cas de cette thèse (chap. 7) illustrent comment cette forte individuation accompagnée d'une perte de stabilité fragilise le modèle social de l'entreprise, déstabilise les contrats psychologiques entre les salariés et leurs entreprises et au final accroît des risques opérationnels qui n'apparaissent pas dans le radar des contrôleurs de risque.

Beck décrit ensuite l'apparition du travail temporaire et du sous-emploi comme des facteurs de régulation du travail et du capital. Le principe de la division du travail est remplacé par le processus inverse : la réunion des différentes tâches à un niveau de qualification élevé dans la "*souveraineté technicienne*".

Il avance l'idée que l'individualisation croissante, la cassure "sociogène", et la fin des dernières limites au travail ont poussé tous les individus sur le marché du travail ce qui a constitué un formidable réservoir pour le sous-emploi et l'emploi flexible.

Son analyse (p341) sur la *Scientification et la Modernité Réflexive* suppose que nous sommes passés des menaces "externes" d'autrefois (Les Dieux, La nature...), à une logique nouvelle de construction scientifique et politique des risques, la science étant à la fois la cause et la solution des risques, ce qui crée de nouveaux marchés pour la scientification.

En finance, on peut constater cette évolution. Les entretiens menés ont permis de recueillir des témoignages qui concernent les réglementations de Bâle II et III et de Solvency II ²¹ : les contraintes imposées par ces systèmes de régulation créent de nouveaux risques alors même que l'objectif était de diminuer la charge globale de

²¹ Bâle II puis Bâle III et Solvency II sont des réformes réglementaires européennes qui fixent les règles prudentielles à respecter - notamment en termes de solvabilité - pour respectivement les banques et les compagnies d'assurance.

risque de l'entreprise. L'évolution scientifico-technique devient contradictoire selon Beck : 1) la science est à la fois source et solution des problèmes 2) la science est de plus en plus nécessaire, mais de moins en moins suffisante à l'élaboration d'une définition établie de la vérité 3) La science n'est plus seulement un *"briseur de tabous"* comme avant mais aussi un *"constructeur de tabous"*. La science fait les risques et les défait en même temps. Cette évolution décrite par Beck pour l'industrie se retrouve en finance lorsque la surveillance des risques fait imposer par le régulateur – sur la foi de résultats techniques – des règles qui accroissent en fin de compte les périls redoutés : on en verra des exemples au chapitre 6.

Un autre point clé décrit par Beck concerne *"la posture du "comme si" qui domine la scène du XIXe siècle jusqu'au XXIe siècle. Les scientifiques font comme s'ils étaient détenteurs de la vérité et doivent le prétendre quand ils s'adressent à l'extérieur, parce que leur position en dépend. Les hommes politiques sont de la même façon contraints de faire semblant de posséder un pouvoir décisionnel dont ils savent qu'il s'agit d'une légende propre au système qui risque de leur retomber dessus à la première occasion"*(p488). On pourrait parler des membres du comité de direction générale d'une entreprise exactement de la façon dont Beck décrit les hommes politiques : il ne s'agit que d'un jeu de rôles. C'est le résultat, en politique comme en finance, des modernisations réflexives.

Beck montre le danger à ne pas lutter pour que les salariés aient le droit de critiquer la technique au sein de leur profession et de leur entreprise, et garantir ce droit comme on l'a fait pour le droit de grève. Si dans les entreprises anglo-saxonnes, ce droit est censé être en place, sous la forme du "whistleblowing", l'histoire récente - au moins de la finance - a montré l'inefficacité de fait de ces systèmes. L'étude de cas n°15 en est une illustration : dans ce cas, il a fallu que la presse soit informée et intervienne parce que les donneurs d'alerte au sein de l'entreprise étaient muselés

Beck nous rappelle (p491) que *"si cette institutionnalisation de l'autocritique a une telle importance, c'est que dans bien des domaines, l'absence de connaissance sur ce qui se passe ne permet ni d'identifier les risques, ni d'élaborer des alternatives pour les éviter."*

La théorie culturelle du risque, mise en lumière par l'approche ethnographique de Mary Douglas, a été un autre fondement théorique de cette recherche. Selon son analyse, les menaces sont partout et de natures diverses. Il est impossible de toutes les capter et les comprendre. Les êtres humains vont hiérarchiser et choisir les risques sur lesquels ils vont se focaliser. Ce choix ne se fera pas selon des critères objectifs et statistiques de potentiel de réalisation du risque mais selon la valeur plus ou moins grande qu'ils accordent au risque, celle-ci dépendant à son tour de leurs propres systèmes de valeurs. Cette approche est détaillée dans "Risk and Culture" que Douglas écrit avec Wildavsky (1982). Les auteurs expliquent que nous ne connaissons pas vraiment nos risques - ni maintenant ni dans le futur - mais que nous devons agir comme si c'était le cas.

Les gens n'ont pas la même perception de ce qui est risqué ni des quantités de risques qui y sont attachés. Douglas et Wildavsky établissent une matrice carrée avec en abscisse "ce que l'on connaît du risque": le degré de "knowledge": risque connu ou pas, de certain à incertain. En ordonnée, on établit notre degré d'acceptation du risque, allant de "contesté" à "totalement consentant". La plupart des problèmes apparaissant lorsque le risque est incertain et que son degré d'acceptation est contesté : il n'y a alors pas de solution connue au problème.

Tableau n° 2 : Les différents comportements selon quatre types de risques

		Connaissance	
		Certaine	Incertaine
Consentement	Complet	<i>Problème</i> : La technique <i>Solution</i> : la mesure, le calcul	<i>Problème</i> : L'information <i>Solution</i> : La recherche
	Contesté	<i>Problème</i> : Les désaccords <i>Solution</i> : la coercition ou la discussion	<i>Problème</i> : La connaissance et le consentement <i>Solution</i> : ???

Source : Douglas et Wildavsky (1982)

Les auteurs cherchent à comprendre pourquoi, à un moment donné, une société se concentre sur un certain risque et choisit de se focaliser sur celui-ci (sur la pollution par exemple au moment de la rédaction de l'ouvrage). Des valeurs communes et partagées conduisent ainsi à des peurs communes et partagées et sur un accord qui concerne ce qu'il faut redouter et ne pas redouter.

Dans une société donnée, un groupe humain doit choisir les risques qu'il accepte de prendre et ceux qu'il veut combattre ou éviter à tout prix. Cela n'explique pas pour autant comment est sélectionné le risque qui fait peur au groupe. Le risque est en premier lieu culturel puisque c'est notre culture qui va définir notre perception et nos peurs. Selon Douglas et Wildavsky, plus l'histoire d'une communauté est longue, plus forte est la capacité de ses membres à se projeter ensemble dans le futur, et à unifier leur perception du risque. L'horizon temporel joue ainsi un grand rôle dans nos perceptions puisqu'une communauté précaire avec une histoire commune récente aura peu d'inquiétude par rapport à un futur commun qu'elle a du mal à anticiper, au contraire de nos sociétés occidentales actuelles dont l'aversion au risque

a paradoxalement augmenté alors même que les moyens mis en place pour assurer la sécurité n'ont jamais été aussi importants.

Le fait que les risques soient cachés joue un rôle important, car les gens font une grande distinction entre les risques qu'ils connaissent et acceptent de prendre et ceux qu'on leur impose sans qu'ils en sachent rien (cela a été le cas de la crise financière qui est apparue comme une surprise pour nos contemporains qui ont découvert que les financiers leur faisaient prendre un risque inconnu d'eux, et très largement supérieur à ce qu'ils pensaient possible). Cet effet est encore plus fort si le risque est irréversible, même s'il s'agit d'une probabilité de survenance infime (les auteurs prennent l'exemple de la "vache folle", avec une panique liée à l'extinction possible de l'humanité, même dans un scénario très improbable).

L'approche culturelle ethnographique nous montre à quel point les risques sont culturellement sélectionnés. Douglas et Wildavsky s'appuient sur l'exemple des Himas en Afrique : les Himas ont peur de la dissolution de leur culture. Ils ont la croyance que les femmes ne doivent pas s'approcher des troupeaux, car le mode de vie de la tribu en dépend. Les femmes Himas occupent donc leur temps à manger et grossir et à se faire belles, ce qui plaît aux hommes Himas. Le tabou principal pour eux est relié à ce que les femmes évitent le troupeau. Les autres tabous, du type sexuel sont donc inexistantes. Par exemple, pour éviter trop d'avoir trop d'enfants, ce qui serait une menace du "Himas' way of life", on partage les femmes en inter-génération. Coucher avec la femme du voisin n'est pas non plus un problème, mais fréquenter les Irus, la tribu voisine qui ne respecte pas ces tabous est considéré comme un problème et on inculque aux enfants le dégoût des Irus pour éviter les mélanges ethniques. On pourrait établir le parallèle dans les sociétés occidentales qui sont bâties sur le patrimoine, l'héritage et le mariage. Le tabou est alors à l'inverse établi sur l'infidélité car l'héritage risque alors de partir vers quelqu'un qui n'est pas de la lignée.

Par analogie, on verra dans cette recherche que les risques perçus et évités dans le monde de la finance sont avant tout ceux qui protègent le groupe et sa culture. Les dirigeants se focalisent sur certains risques, principalement ceux qu'ils ont déjà subis et occultent les autres risques. La dimension culturelle doit donc être comprise

dans l'appréhension du risque. Douglas et Wildavsky établissent quatre dimensions culturelles sur lesquelles se construisent les visions des risques d'une société :

1) la première dimension est celle du "*centre*", le lieu du pouvoir. Le modèle d'organisation qui en découle est la bureaucratie (au sens de Weber et de Crozier). Elle s'appuie sur des procédures d'évaluation qui la satisfont. C'est une bureaucratie construite pour transformer tout problème en sujet administratif, pas en solutions. Elle ne se sent jamais vraiment menacée. Le "*hiérarchiste*" pense qu'il sera en retraite ou mort lorsque les problèmes arriveront. En tout cas, il suppose qu'il n'en sera jamais tenu pour responsable. On croit traditionnellement que le "*centre*" est prudent et qu'il évite les risques, mais c'est une fausse impression : son mode de fonctionnement le rend aveugle aux risques, même s'il ne les recherche jamais intentionnellement. Il ne peut simplement pas les voir. C'est de cette façon que le système financier a pu aller au bord du gouffre en croyant être arrivé au paroxysme de la sécurité.

Dans les milieux bancaires et financiers français, comme dans ceux du conseil spécialisé, le système de contrôle de la Société Générale à la veille de l'affaire Kerviel était considéré comme un modèle du genre. Pourtant, la revue du procès a montré que certaines procédures de la Société Générale (comme le fait de contrôler tous les soirs les engagements "*nets*" sans regarder les engagements "*bruts*") étaient d'une grande naïveté, et très en dessous des standards de qualité de la profession du contrôle financier²².

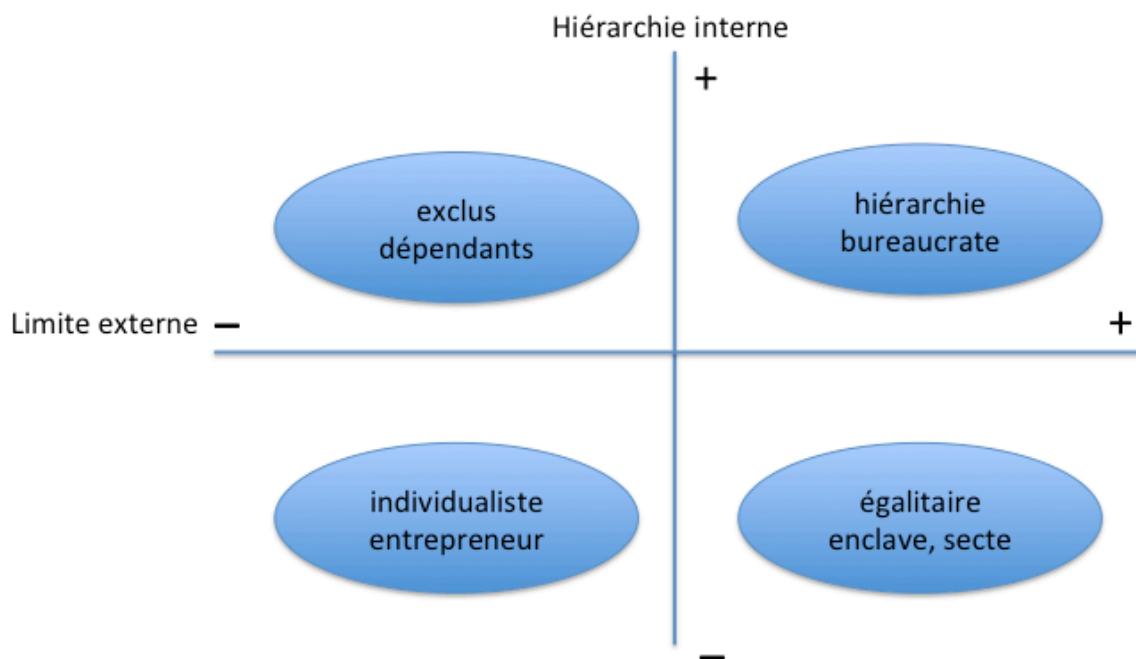
2) La seconde dimension culturelle - à l'opposé - concerne les entrepreneurs, indépendants et individualistes. Ces derniers seront souvent pris comme conseillers par le centre. Le paradoxe est que ces individualistes qui ont la réputation d'être plus aventureux ont le même biais que le centre vis-à-vis des risques : aucun d'eux ne va rejeter le profit à court terme pour éviter un risque lointain et incertain. Ils doublent donc le danger au lieu de le limiter : ils font croire au centre du pouvoir que les

²² Les engagements "*nets*" déduisent les achats de titres des ventes de même nature, puisque les uns et les autres sont censés se compenser. Par exemple, si on achète 1000 titres EDF et que quelqu'un d'autre dans la banque en vend 1000, les engagements "*nets*" comptabiliseront 0 titres et les engagements "*bruts*" en comptabiliseront 2000. Le problème est que les effets de compensation - s'ils jouent leur rôle en termes de résultats - peuvent ne pas se compenser à moyen terme en trésorerie. C'est en partie ce qui s'est passé. Les informations concordent sur ce sujet, celles fournies par Kerviel lui-même (2010) comme par Le Bret (2010), ancien dirigeant de la Société Générale.

risques ont été observés avec un point de vue différent (celui de gens dont l'appétence pour le risque est grande) et que les précautions ont ensuite été prises. En fait, les biais d'observation pour les deux groupes sont similaires.

3) C'est de la troisième dimension culturelle, celle dite de la "frontière", que proviennent les personnes qui tirent les sonnettes d'alarme. La "frontière" est constituée par des pôles de petite taille, situés en périphérie du centre, plutôt en marge de la société, mais organisés avec un très fort sentiment d'appartenance au sein des communautés. Leur sentiment d'identité est puissant et induit un certain rejet des autres communautés, notamment celles du courant dominant du centre ou des indépendants qui gravitent autour. Ainsi, ces communautés (Douglas et Wildavsky prennent l'exemple des Hutterites et des Amish aux USA) ont besoin de garder des tailles réduites et ont également besoin d'"ennemis" à dénoncer et à combattre. La "secte" ne veut pas gouverner, elle veut s'opposer, et pour cela, le risque est un parfait sujet de critique, non mesurable et inacceptable. En fait, le débat constructif est impossible car le centre (désigné le plus souvent comme l'ennemi) et la frontière cherchent chacun des arguments pour soutenir leurs positions prédéterminées.

Tableau n° 3 : Les quatre dimensions culturelles du risque



Source : Peretti-Wattel (2000), Douglas et Wildavsky (1982)

4) Le dernier bastion est constitué des "exclus" du système. Ceux-ci ne peuvent se mobiliser ensemble, n'ayant ni le souhait ni les ressources de constituer une telle mobilisation. Leur rapport au risque est passif, fataliste. Ils sont vulnérables et le savent. Ils sont à la fois résignés et en colère.

Peretti-Wattel (2000) résume la façon dont se distinguent ces quatre dimensions culturelles et leur rapport au risque (p24): *"Les quatre pôles culturels se distinguent doublement par leur rapport au risque. D'abord en termes d'attitude générale, pour trois d'entre eux : le bureaucrate, l'individualiste et l'exclu. Le premier est à la fois averse et aveugle au risque. Le second le valorise et le recherche, le troisième le subit passivement. Ensuite, concernant les "portefeuilles de risques" propres aux trois premiers rôles : le "hiérarchiste" craint les événements qui menacent l'ordre social, l'individualiste craint toute remise en cause des mécanismes de marché, et le sectaire s'inquiète des catastrophes - en particulier écologiques - qui menacent à long terme l'humanité entière. Les quatre types culturels ne conçoivent pas non plus la connaissance de la même façon, ce qui influence leurs conceptions des risques."*

Si l'on considère avec Weber la culture comme l'affirmation d'un ensemble de valeurs, la théorie culturelle du risque mise en évidence pour des civilisations ou dans la cité doit pouvoir aussi partiellement s'appliquer dans le cadre de sociétés multinationales. Crozier et Friedberg (1977) considèrent d'ailleurs que l'entreprise d'une certaine taille peut être considérée comme un champ social autonome. On pourrait donc retrouver en sous-jacent cette analyse "grid group" en quatre composantes culturelles de Douglas-Wildavsky à l'intérieur des organisations hiérarchiques de l'entreprise : schématiquement, la société multinationale possède son "centre", représenté par la direction et le management, ses "individualistes", souvent experts ou consultants, sa "frontière", par exemple représentée par les syndicats, et ses "exclus": travailleurs précaires, en CDD, en stage ou en intérim, ou ayant un poste menacé de suppression.

En conclusion, Douglas et Wildavsky nous montrent que loin d'être un élément objectif de connaissance, le risque est une construction collective : on ne peut jamais savoir si c'est le danger qui augmente ou notre peur collective qui s'accroît. Ceci est une réalité au niveau de la cité comme au niveau de la très grande entreprise. Cette notion s'apparente à celle du risque "perçu" par rapport à celle du risque "objectif"

idéal, et évoque les travaux menés en sociologie de la perception par Chateaufreynaud et Torny (1999) dans l'ouvrage sur les *"sombres précurseurs"*. Ils suggèrent que le rôle du sociologue pourrait être de décrypter les dominantes culturelles qui poussent les acteurs à s'intéresser à un risque plutôt qu'à un autre, ou bien encore de lever des points obscurs (et peut-être dangereux) laissés de côté pour ces mêmes raisons. Dans les études de cas de cette thèse, on se concentre sur ce dernier point.

La dimension culturelle nous explique comment les risques peuvent être occultés ou sous-estimés pour protéger une fraction plus ou moins grande du groupe ou de ses valeurs. Ce type d'occultation peut provenir d'une forme d'irrationalité organisationnelle (Brunsson – 1985) ou encore d'une compréhension différente du risque par les individus qui peut les conduire collectivement à un aveuglement organisationnel (Boussard – 2004). Boussard & al. illustre en effet comment la compréhension différente des contextes systémiques par les acteurs de groupes professionnels variés les amène à adopter des comportements opposés pouvant conduire l'organisation à se fourvoyer collectivement, personne ne comprenant les codes, besoins et compréhensions des acteurs des autres groupes. Brunsson (1985) explique que les organisations, loin de devoir être nécessairement des temples de la rationalité, sont des lieux où l'irrationalité est reliée à l'action. La décision y apparaît comme un processus symbolique : le responsable de la décision a des pouvoirs assez restreints et une influence très relative sur le processus. Son rôle consiste souvent davantage à élaborer un discours autour de la décision plutôt qu'à la mettre en œuvre. Il y a souvent une distance entre discours et mise en place, entre rationalité apparente, décision effective et application de la décision. A chaque étape, il y a des microajustements qui s'additionnent et finissent par mettre de la distance entre rationalité et application, d'autant que parfois l'action "juste" nécessite une irrationalité apparente. Le manager aura alors le choix entre apparaître irrationnel et agir rationnellement ou encore apparaître rationnel et agir irrationnellement. Ces formes d'incohérences et d'irrationalité ont besoin d'être prises en compte, intégrées et acceptées par les managers pour un fonctionnement optimal.

Les travaux de Jens O. Zinn (2008), qui a réuni un collectif sur les théories sociales sur le risque et l'incertitude ("*Social theories of Risk and Uncertainty*") m'ont permis de m'assurer que rien d'essentiel nécessaire à mes travaux n'avait été oublié,

notamment dans la littérature anglo-saxonne. Cet ouvrage collectif revient sur les thèmes chers à Beck et à Douglas comme sur la modernisation réflexive et sur les nouveaux risques. Ces travaux confirment surtout l'analyse de Peretti-Wattel qui constatait la faible densité d'ouvrages sur le sujet des risques en sciences sociales, ce qui est un paradoxe alors même que le thème est devenu une obsession à la fois dans les sociétés publiques et privées modernes.

Revue de littérature des propositions 3 et 4

Rappel de la troisième proposition :

La pression conjointe exercée par les actionnaires et par les clients se porte sur une troisième variable d'ajustement de l'entreprise: les salariés.

et Rappel de la quatrième proposition :

Le contrat psychologique liant les salariés à l'entreprise tend à se déliter au cours de la période. Ne se sentant plus protégés par l'organisation qui les emploie, les salariés de la finance - y compris les cadres et les dirigeants - tendent à développer des conduites individualistes qui contribuent à la prolifération des risques et affaiblissent la capacité de l'organisation à les anticiper et les prévenir.

Comment les rapports des salariés avec leurs entreprises ont-ils évolué avec les transformations du capitalisme, selon de la façon dont ils se sont sentis traités ?

Dans " Le nouvel esprit du capitalisme", Boltanski et Chiapello (1999) décrivent la dégradation de la situation économique et sociale d'un nombre croissant de personnes, alors même que le capitalisme est en pleine expansion. Ils font l'analyse de l'état de la critique sociale et constatent qu'elle a désarmé sur la même période et qu'elle est désemparée depuis les années 80. La situation s'est inversée par rapport à la fin des années 60 et aux années 70. On assiste à la régénération du capitalisme au même moment qu'à la dégradation de la situation sociale. Les auteurs citent à ce propos Chesnais (1994) qui écrit à un moment où les finances vont mieux et où les opérateurs financiers ont "*retrouvé une liberté d'action qu'ils ne connaissaient plus depuis 1929*". Boltanski et Chiapello évoquent le désarroi idéologique comme un trait manifeste des dernières décennies avec un système social menacé puisqu'il ne

parvient plus à satisfaire les classes qu'il est censé servir en priorité (c'est-à-dire la bourgeoisie dans le cas du capitalisme). En découle un sentiment d'impuissance et de frustration important au sein des catégories de populations décrites. Alors qu'il connaît une restructuration forte et rapide avec des incidences sociales négatives, le capitalisme voit dans le même temps sa critique s'affaiblir et ses principaux opposants critiques s'essouffler. Après l'enthousiasme pour l'entreprise des années 80, on constate la retombée dépressive des années 90. Les auteurs - s'appuyant sur Heilbronner (1986) - expliquent que la conception selon laquelle la poursuite de l'intérêt individuel sert l'intérêt général est remise en question et fait l'objet d'un large débat. Cette question est au centre des problématiques de la finance étudiées dans cette thèse puisque nombre des déboires récents des multinationales proviennent d'une croyance répandue dans ces sociétés, mais non démontrée : celle que les cadres supérieurs amélioreront la sécurité de leur entreprise s'ils sont assez bien récompensés pour le faire.

Boltanski et Chiapello expriment des questions-clés : *"L'esprit du capitalisme propre à chaque époque doit ainsi fournir...des ressources pour apaiser l'inquiétude suscitée par les trois questions suivantes: 1) en quoi l'engagement dans le process d'accumulation est-il source d'enthousiasme, y compris pour ceux qui ne sont pas les premiers bénéficiaires des profits réalisés ? 2) dans quelle mesure ceux qui s'y impliquent sont-ils assurés de la sécurité minimale pour eux et leurs enfants ? 3) comment justifier en termes de bien commun, la participation à l'entreprise capitaliste et défendre, face aux accusations d'injustice, la façon dont elle est gérée et animée".* (p54)

Ainsi, la formation du nouvel esprit du capitalisme dépendrait aujourd'hui *"de l'intérêt que présente pour les multinationales, dominantes aujourd'hui, le maintien d'une zone pacifiée au centre du système-monde, dans laquelle entretenir un vivier de cadres, où ils puissent se former, élever des enfants et vivre en sécurité"* (p59).

Le système capitaliste est plus robuste que prévu (et notamment que Marx ne le prévoyait) car il a *"trouvé chez ses critiques même la voie de sa survie (...) par "endogénéisation" d'une partie de la critique (...) avec pour conséquence paradoxale (...) la manifestation de sa fragilité lorsque les concurrents réels ont disparu."* (p71-72)

Ces critiques sont essentiellement de quatre ordres : 1) le capitalisme est une source de désenchantement et d'inauthenticité des objets, personnes, genre de vie... 2) il est une source d'oppression 3) il est également source de misère et d'inégalités 4) il est enfin une source d'égoïsme et d'opportunisme.

Boltanski & Chiapello distinguent la critique sociale de la critique artiste. Ils analysent notamment le discours de management des années 90 - lorsque le capitalisme n'a plus aucun frein ou contre-pouvoir efficace - par le biais de la littérature de management vue comme la normativité du capitalisme. Les idéaux-types de l'esprit du capitalisme consistent à savoir comment mobiliser et motiver le personnel, et surtout les cadres : "*Comment donner un sens au travail en entreprise?*"

Les auteurs observent l'évolution de la problématique de management et constatent que l'on passe du "cadre" des années 60 au "manager" des années 90. Les managers sont "*créatifs, intuitifs, humanistes, inspirés, mobiles.....*" par opposition aux cadres. Le rôle de l'expert émerge dans les années 90. Le contrôle apparaît au centre des préoccupations. On ne motive plus, on "*mobilise*". L'objet affiché par les entreprises dans les années 90 semble être de supprimer les bureaucraties en effaçant la légitimité du modèle précédent, assimilé à la hiérarchie, au plan, à des méthodes tayloristes, à l'autorité formelle. C'est également le statut pérenne et la stabilisation des carrières "à vie" qu'on supprime, c'est-à-dire ce qui rassurait tous les salariés même si cela a paralysé certaines organisations et souvent permis l'incompétence pérenne. En prenant le virage totalement inverse, on a créé de nouveaux problèmes liés à l'insécurité des acteurs de l'entreprise.

Dans les faits, la bureaucratie a été recréée différemment, dans des fonctionnements cette fois locaux et masqués (Dupuy - 2005).

Boltanski & Chiapello reviennent sur les années 60, marquées par l'excitation du progrès et la sécurité absolue des carrières. Ils expliquent que le système était axé sur cette sécurité qui faisait partie de la définition implicite du contrat de travail (Boltanski-1982) et qui était consentie en échange de la loyauté et de la subordination. En bref, le travail procurait la sécurité de l'emploi et le gouvernement-providence les autres formes de sécurité.

Dans les années 90, les deux systèmes de protection sont remis en cause en même temps : l'épanouissement personnel est supposé à ce prix. La notion d'employabilité va naître, et chacun est menacé d'exclusion s'il ne sait pas exploiter ses réseaux et développer son employabilité personnelle. Chacun doit apprendre à développer son propre projet aussi bien dans son activité professionnelle que dans sa réflexion sur soi-même. Chacun doit trouver les bonnes sources d'information et être autonome. On navigue à vue. On demande aux salariés de développer leur capital social comme leur capital d'information. Et ces deux choses sont corrélées. Les espaces de la vie professionnelle et de la vie personnelle. L'apparition des nouveaux outils d'informations du travail dans la vie privée (téléphone mobile, puis Blackberry puis Smartphone, Tablettes, etc.) réduisent les barrières autrefois construites entre le travail et la vie personnelle.

Boltanski et Chiapello évoquent le désarmement rapide de la critique et l'insuffisance de son activité. Ils décrivent comment le monde du travail a progressivement été déconstruit par les changements d'organisation permanents, un emploi de plus en plus précaire et l'usage du temps partiel. Le recours à la filialisation et la sous-traitance déstructure également les entreprises au moment même où la réduction de la protection des travailleurs et le recul social défont les liens entre salariés et entreprises. Boltanski et Chiapello s'appuient sur des auteurs qui témoignent de ce délitement social, notamment par l'accroissement de l'intensité du travail à salaire égal (Cartron - 1998; Gorgeu et Mathieu - 1995; Supiot -1997; Gollac - 2005), mais aussi par le mouvement vers l'individualisation des situations du travail (Linhart - 1978, Maruani - 1982). L'usage intensif des nouveaux instruments de travail notamment via les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) - incluant les Entreprise Resource Planning (ERP)²³ - contribuent également à cette évolution. Les auteurs évoquent l'affaiblissement des défenses du monde du travail par le biais de la désyndicalisation et la croissance de l'individualisme. Ils s'interrogent sur le fait qu'on en soit arrivé à la fin de la critique

²³ Les Progiciels de Gestion Intégrés (PGI) ou Entreprise Resource Planning ou ERP sont des logiciels émanant d'un concepteur unique qui permettent à l'entreprise de conserver l'unicité de l'information d'une base de données, malgré la séparabilité de ses modules. L'ERP repose sur la mise à jour en temps réel des informations partout dans l'entreprise. Elle permet à la fois la gestion, l'audit, la traçabilité de tout le système d'information de l'entreprise. Les ERP se sont développés dans toutes les grandes organisations. *Source : Cours ERP/PGI Ecole des Mines de Douai.*

et concluent à la récupération de la critique artiste sous plusieurs formes qu'ils classent en quatre catégories : 1) une demande d'autonomie qui a permis de diminuer les contrôles en mettant de l'autocontrôle et raccourcissant les délais de production 2) une demande de créativité récupérée par l'exploitation de l'innovation 3) une demande d'authenticité apaisée par la multiplicité et la diversité des biens marchands 4) une demande de libération qui s'est vue vidée de sa charge contestataire avec la levée des interdits d'hier et les produits marchands qui ouvrent de nouveaux marchés à ce sujet (le sexe par exemple). Ils constatent qu'il n'y a eu aucun report de cette récupération de la critique artiste sur la critique sociale, à l'exception de quelques minorités. Quelques nouvelles formes de critiques sont explorées par Boltanski et Chiapello, notamment dans le cadre de l'action humanitaire, du travail sur l'exclusion ou sur l'égalité des rémunérations. Elles ne sont guère convaincantes et il est difficile de lutter contre les réactions de retrait et contre l'anomie qui rôde. La fin de la critique n'est pas considérée comme un scénario irréaliste par les auteurs.

Sachant qu'ils ont auparavant montré que la survie du capitalisme était liée à sa capacité à entendre la critique et à l'endogénéiser, on peut se demander si la fin de cette critique ne signifie pas aussi la fin de la capacité du capitalisme à évoluer, à progresser, l'exposant ainsi au plus grand danger qu'il ait à affronter : devoir se surveiller tout seul.

Le fait que la disparition de la critique ait trouvé comme conclusion l'une des plus grandes crises que le capitalisme ait connues semble aller dans ce sens.

Alors que les travaux notamment de Beck, de Boltanski-Chiapello, mais aussi de Sennett ou de Castel plantent un décor social qui permet de décoder les évolutions des relations des salariés avec leur entreprise, on peut également observer ces phénomènes sur un niveau plus "micro" : à travers l'observation des interactions au sein des entreprises. Dans ce cadre, c'est plutôt dans les recherches en sociologie du travail ou des organisations, de Vilette, de Godechot, de Baudelot, de Gollac, de Sainsaulieu et de Segrestin que nous avons trouvé des échos.

Par exemple, la réduction de l'affectio societatis résultant de l'accroissement des processus de surveillance de l'entreprise sur ses salariés était déjà repérée et décrite à la fin des années 80. Dans la conclusion de "L'homme qui croyait au

management", Villette (1988) écrit (p160): *"La tendance actuelle des milieux managériaux les plus influents n'est pas de reconnaître la nature essentiellement contraignante et réductrice des techniques managériales mais de la dénier...On cherche à étendre encore l'empire du management en agissant sur les "valeurs" et la "culture" du personnel, on cherche à développer des moyens de contrôle et d'intervention de plus en plus sophistiqués et de plus en plus complets...Les dirigeants croient en l'existence d'un ennemi supposé : les salariés, ou plutôt leur propension à être "démotivés", "passifs", "infidèles" ou même hostiles à la cause de l'entreprise...Il devrait pourtant apparaître à l'évidence que plus l'arsenal d'investigation et d'intervention sur le comportement humain se renforce, plus les membres de l'entreprise se sentent menacés dans leur identité individuelle (leur honneur, leur liberté, leur autonomie) et moins ils peuvent s'identifier à l'entité collective qui les menace. Un individualisme plus ou moins farouche se trouve ainsi entretenu par ceux qui prétendent le combattre et qui ne cessent de développer de nouveaux moyens de "mobiliser" les hommes de l'entreprise."*

Il semble que cette évolution soit déjà largement plus qu'une tendance lorsque Villette la décrit. Elle n'a cessé de s'accélérer depuis avec l'accroissement technique des moyens de surveillance des individus par les instruments de reporting détaillés proposés par les ERP et les NTIC. On peut d'ailleurs imaginer qu'utilisé de façon dévoyée, le coaching qui se développe dans les entreprises avec comme objectif affiché d'aider les individus à titre personnel peut devenir un autre moyen de contrôle des individus, utilisé pour faire *"tenir bon"* dirigeants et cadres, voire pour les surveiller (Brunel - 2008).

Pour comprendre si l'affectio societatis a diminué et en comprendre le mécanisme, il faut revenir aux contrats implicites passés entre les salariés et leurs entreprises. Selon Garnier (1986), le salariat échange de l'exploitation contre de la sécurité. On peut donc s'interroger sur ce qui se passe lorsque cette sécurité disparaît : l'exploitation paraît alors déséquilibrée et la disparition de la loyauté en compensation ne paraît pas surprenante. Cela se manifeste aussi au niveau des cadres et managers puisque Bouffartigue (2001), parle du *"salariat de la confiance"*, et note à ce sujet la *"rupture du contrat de confiance"* entre les cadres et leur organisation, relié en partie à une plus grande formalisation de la relation d'emploi et à un affaiblissement des engagements de l'employeur. Livian (2001) affirme même que la

loyauté, pilier de la relation avec l'employeur a disparu parce qu'elle était seulement donnée en échange d'une sécurité de l'emploi désormais mise à mal. Bouffartigue observe que le tournant est pris à partir des années 90 et distingue trois catégories de salariés de confiance : a) les cadres dirigeants (auxquels on peut ajouter sans doute les hauts potentiels – futur réservoir de dirigeants) qui ont gardé des privilèges et attributs traditionnels, et qui ont souvent trouvé un gain financier à la transformation du modèle. b) les cadres experts qui se détachent davantage de l'entreprise avec qui ils vivent essentiellement une relation contractuelle, c) les cadres hiérarchiques qui ont le plus perdu le lien "*de confiance*" qu'ils avaient et se sont sentis trahis par la perte de la sécurité de l'emploi.

Dans ces trois cas, cela se traduit par une forme de baisse de loyauté, de désolidarisation des intérêts des actionnaires de l'entreprise, et par un sentiment qui éloigne "*les salariés de confiance*" de la relation de longue durée.

Les sentiments de ruptures régulières des contrats psychologiques (Delobbe et al.- 2005; Castaing et al. - 2005) passés entre les salariés et l'entreprise sont également des facteurs de trouble pour l'ensemble du corps social.

De façon plus générale, Everett Hughes (cité par Dubar - 2011) nous dit que les problèmes fondamentaux des hommes au travail sont les mêmes partout et dans toutes les professions. Il nous explique qu'avant toute chose, ils aspirent à un statut protecteur. Ceci rappelle bien sûr la pyramide des besoins de Maslow (1943), ou la théorie ERD d'Alferder (1969). Même si ces deux théories des besoins ne seront jamais validées empiriquement sur des échantillons larges (Salancik & Pfeffer – 1977), elles n'ont jamais non plus été rejetées définitivement et demeurent des points de repère théoriques (Arenilla & Al -2009). Difficile d'imaginer les salariés uniquement préoccupés par le développement de leur être et par leur épanouissement au travail tant que la sécurité de leur famille n'est pas assurée par la stabilité de leur emploi.

Robert Castel (2003) date de la fin des années 80 ces changements dans la façon dont les salariés ont pu ressentir l'évolution de leur statut protecteur . De la même façon que le système de l'Etat-providence a été une conséquence de l'industrialisation, son évolution se croise avec celle de l'entreprise : la diminution des protections sociales s'est amorcée à partir de 1985, sous forme d'un retrait

partiel des Etats-providence et arriverait juste au moment où l'on constate la croissance du chômage et où l'on voit apparaître dans les entreprises de nouvelles politiques de ressources humaines, une forte croissance du stress des salariés et des comportements de salariés modifiés. Selon Castel, c'est le sentiment d'insécurité plus que l'insécurité elle-même qui crée le ressentiment et en sous-jacent la baisse de loyauté. Ceci est sans doute ce qui explique que dans les sociétés financières - où l'insécurité perçue a démarré bien avant l'insécurité réelle qui ne s'est traduite dans les emplois que depuis la crise - le ressentiment pouvait être observé dans les comportements depuis le début des années 1990 alors même que l'emploi était encore très stable.

Il y a cependant une difficulté de taille : sociologues et spécialistes de la gestion s'accordent pour regretter que les entreprises négligent certains aspects humains, mais cela ne démontre pas que d'un point de vue économique, ils aient raison. Est-ce que les entreprises qui favorisent les mercenaires fonctionnent moins bien que celles qui favorisent l'esprit d'équipe et qui sécurisent leurs salariés ? D'ailleurs, le jeu d'équipe est-il mieux assuré lorsque la sécurité des équipiers est assurée ou au contraire une certaine dose de crainte des salariés pour leur poste et leur avenir est-elle souhaitable pour que l'entreprise se porte mieux ?

Certains théoriciens ont essayé de montrer la supériorité du jeu collectif sur l'individualisme dans l'entreprise : William Ouchi (1980) évoque - avec sa "théorie Z" - la grandeur du modèle japonais de l'effacement dans le collectif. Ouchi vante les vertus de l'emploi à vie et du dévouement qu'il compare à l'individualisme du mercenaire d'entreprise du modèle américain. Dans une tentative moins extrême, Michel Albert (1991) nous décrit le capitalisme rhénan - qui favorise la communauté d'intérêts entre détenteurs du capital, direction et salariés - comme une alternative au modèle ultralibéral.

Dans les deux modèles, japonais comme rhénan, la sécurité offerte par l'entreprise à ses salariés est vue - sur le moyen et le long terme - comme un facteur renforçant l'entreprise en améliorant la loyauté de ses employés, ce qui accroît selon les auteurs performance et sécurité pour l'organisation. Le problème de ces deux modèles est que leurs défenseurs ont finalement été perçus comme des perdants dans les sciences de gestion puisque le modèle japonais s'est effondré à partir de

1989 avec le choc boursier puis industriel du pays. En ce qui concerne le modèle rhénan, il a fini lui aussi par adopter en grande partie les méthodes de management du modèle libéral à l'américaine. Certes, ce système anglo-saxon - qui s'est généralisé après la chute du mur de Berlin et du système soviétique dans la foulée - a finalement abouti à une crise financière mondiale sans précédent et il est depuis 2008 fortement remis en question. On voit comme le conflit idéologique entre esprit d'équipe et individualisme - poussés chacun à leurs extrémités - est difficile à trancher.

Pour revenir au niveau de l'entreprise, le lien entre sentiment de sécurité de l'emploi et comportement au travail est établi depuis longtemps : Richard Sennet (2006, p66) convoque W.J. Wilson pour rappeler que l'éthique au travail provient de la sécurité du travail, par une conséquence de la théorie du don et du contre-don. Les liens avec la théorie du don sont très directs. Alter (2009) explique que l'excès de pression dont se plaignent sans cesse les salariés de la finance implique une perte des échanges entre les gens qui se traduit par la perte du don et par suite du sentiment d'exister. Les gens ont besoin de donner, même à leur entreprise. Or l'entreprise a choisi de privilégier le contrat au don et refuse souvent ce don (offert par le salarié sous forme d'initiative, de prise de risque, de travail invisible ou de liens informels et d'échanges interservices...). Selon Alter, on refuse de cette façon au salarié le sentiment d'exister et on casse le lien avec lui. Les salariés ont le sentiment de se sacrifier et attendent en retour la protection du "*dieu tutélaire*". Or, Alter nous dit que l'entreprise reçoit le don mais n'en accuse pas forcément réception et "*celui qui a donné se sent alors nié, offensé, renié*" (p177). Il note le côté absurde de la situation puisqu'"*incapable de reconnaître l'investissement spontané, l'entreprise demande aux salariés de s'investir*" (p178). Il constate la crise des identités qui en résulte et la désaffection des salariés reliée à l'"*ingratitude de l'institution*". Il en conclut (p224) que "*les salariés sont mal compris, mal gérés, et finalement mal "exploités". Ils souhaitent donner et l'entreprise ne sait que prendre (...) et à force de ne pas être reconnus pour ce qu'ils sont, ils finissent par adopter des comportements utilitaristes ou conformistes*". Les conclusions d'Alter viennent notamment du contexte de France Télécom, où Alter avait un rôle de "tête chercheuse" un peu similaire au mien pour cette recherche chez GlobIns.

Alter fait le lien - dans la conclusion de "Donner et Prendre" - des rapports sociaux entre individus dans une organisation et leur efficacité. Pour lui, ces échanges sociaux vont au-delà du *"supplément d'âme"*, et ils sont essentiels pour définir le sens de l'action des individus et donc leur qualité. Schein (1990) notait le besoin crucial de tout individu de s'intégrer à une communauté et de s'identifier à celle-ci. Un besoin qui va au-delà du simple luxe et s'affirme comme une nécessité non seulement pour l'épanouissement mais aussi pour l'efficacité.

Cette crise des identités reliée à la négation croissante de l'importance des rapports sociaux dans les entreprises est d'autant plus complexe que les salariés ont du mal à la décoder et à en parler ouvertement entre eux. Sennett (2000) affirme que même lorsque la situation semble *"riante"* et que les salariés ne savent pas expliquer pourquoi, ils vont moins bien et se sentent moins bien qu'auparavant. Sennett fait le lien avec le fait que les salariés se sentent tout le temps en risque alors même qu'ils sont psychologiquement averses au risque (Kanheman-Tversky - 1979). Sennett s'appuie sur ses propres observations (2000) et celles d'autres sociologues pour décrire comme une attitude assez récente le manque de responsabilisation des salariés dans l'entreprise et leurs comportements consistant à prendre le "masque" de la coopération sans coopérer réellement. Selon Sennett, l'usage du "nous" dans l'entreprise est devenu simplement un acte d'autoprotection et ne représente plus l'appartenance.

Pour aller un pas plus loin, on peut s'interroger sur les conséquences de la rupture du contrat de confiance ou du contrat psychologique. Dans l'ouvrage dirigé par Sainsaulieu sur l'entreprise (Sainsaulieu et al. - 1992), Enriquez nous montre à quel point l'entreprise des années 80 - entre idéalisation et sublimation - a voulu se substituer à tout autre groupement social (sans toutefois parvenir totalement à réussir dans ce projet utopique de *"tisser entièrement le social"*). Il explique que son triomphe momentané a été le signe de sa dégénérescence, et qu'ainsi elle a surtout créé un vide. Il mobilise Nietzsche (p209) pour expliquer qu'*"une institution se "vide" ...[si] elle n'est pas créatrice de valeurs, c'est-à-dire d'un système de normes intériorisées et d'un processus de socialisation, si elle ne peut se constituer comme référent symbolique et repère identificatoire, autrement dit comme le lieu où se tisse un lien autour de mythes d'origine ou de mythes héroïques vivifiés par des rites..., si elle ne peut*

construire un espace où l'imaginaire peut se déployer, où donc les pulsions inconscientes et les sentiments peuvent trouver des objets à s'investir."

C'est peut-être cette sphère mythique que l'entreprise avait commencé à construire dans les années 80. En dissolvant le sentiment de sécurité des salariés, et en essayant de remplacer la confiance par le contrat, l'entreprise interdit désormais au salarié de projeter une divinité tutélaire et protectrice. L'institution se vide de son pouvoir protecteur et donc aussi de son pouvoir d'identification et donc de rassemblement.

Les entreprises ont toutefois tenté de bâtir des modèles alternatifs pour recréer ce lien à l'organisation qu'ils ont eux-mêmes dégradé. Valérie Brunel en donne une certaine explication dans le livre tiré de sa thèse "Les managers de l'âme" (Brunel - 2008). Elle montre comment les entreprises ont réussi une nouvelle transformation du capitalisme au sens de Boltanski et Chiapello (1999) en utilisant les instruments du développement personnel et en développant une nouvelle "idéologie de la coopération" (p169). C'est ce que Boltanski et Chiapello appellent "l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme" (p42). Brunel explique comment les entreprises ont rendu les salariés à leur individualité en cassant les processus de solidarité entre eux et leur société, et comment elles ont remplacé ces liens par une idéologie tendant à montrer que la quête de soi, l'estime qu'on se porte à soi-même et la quête du bien-être individuel sont parfaitement compatibles avec les besoins d'efficacité collective et les améliore. Brunel montre comment les pratiques de ressources humaines, de coaching et en général de développement personnel construisent une nouvelle pensée managériale compatible avec le "chacun pour soi". Le salarié n'est plus protégé par l'organisation, mais celle-ci va lui donner les moyens d'augmenter en permanence ses compétences individuelles en particulier dans la relation avec les autres. Les conflits sont alors essentiellement niés et vus comme des incompréhensions qui peuvent être résolues par une meilleure connaissance de soi et des autres. Selon Brunel, tous ces processus ont pour objet d'"intérieuriser la contrainte sociale" (p181). Les stratégies managériales ont alors pour objectif : 1) de donner aux salariés l'illusion que ces dispositifs sont là pour les aider à se développer 2) de créer une idéologie et un moteur qui fédère et qui guide tous les salariés autour de la coopération.

Le pouvoir est “*euphémisé*” et le manager devient un animateur, un coach qui se préoccupe d’abord du bien-être de l’individu même si l’amélioration de cet état d’être est d’abord considérée par l’entreprise comme un “*outil de gestion*”. Chacun doit coopérer parce que c’est l’attitude optimale pour l’entreprise comme pour le salarié. Ironiquement, ceci nous rapproche des travaux les plus récents en épigénétique (Lipton – 2006) qui montrent que la coopération est la stratégie optimale pour l’évolution des espèces. L’expression du pouvoir par la hiérarchie et l’autorité serait alors aussi dépassée que le Darwinisme selon les épigénéticiens. On trouve également dans la théorie des jeux cette démonstration que la coopération est une approche optimale pour gagner (Delahaye- 1992).

Selon Brunel, cette idéologie de la coopération empêche aussi les individus de rentrer en conflit social avec l’entreprise : ils sont censés se développer à la fois pour leur bien et pour celui de l’entreprise. Refuser cette étape et rentrer en conflit revient à rentrer dans un processus d’exclusion. L’exercice du pouvoir reste puissant, mais il avance masqué. Le salarié est obligé de se plier à cette nouvelle dialectique : s’il n’est pas dupe, il jouera le jeu en restant le plus individualiste possible pour maximiser les bénéfices qu’il peut en retirer.

Le travail de Valérie Brunel illustre la façon dont les entreprises ont su s’adapter à leur transformation en créant un contexte permettant aux individus d’être individualistes tout en jouant le jeu collectif, et de surveiller l’organisation comme si c’était leur intérêt. Il est finalement possible que le nouveau capitalisme ait réussi à éviter le risque de la démobilisation des salariés en changeant à nouveau à la fois de paradigme et d’idéologie.

Revue de littérature de la proposition 4 (suite)

Parmi les notions dans la littérature académique qui caractérisent les liens tissés entre salariés et entreprises, celle de contrat psychologique contient le mieux selon moi tous les éléments de cette relation, incluant la dimension affective.

La notion de contrat psychologique apparaît initialement chez Argyris (1960) et fait l’objet à partir des années 1980 de multiples études dans la littérature anglo-saxonne de sciences de gestion et de ressources humaines. Le contrat psychologique est un schéma mental des employés à propos de la relation d’emploi. Ce contrat

contient les croyances de l'employé sur ce qu'il considère devoir à son entreprise et ce qu'elle doit lui rendre en retour (Rousseau – 1989, 1995, 2001 ; Shore & Tetrick – 1994). La façon dont se forme le contrat psychologique a été décrite (Rousseau - 2001, Taylor & Tekleab - 2004) et des travaux ont été menés sur les violations par l'entreprise de ce contrat psychologique (Morrison & Robinson – 1997, Rousseau – 1995). Lorsque les contrats psychologiques sont perçus comme violés par les salariés, des conséquences négatives sont à prévoir dans leurs comportements : la satisfaction diminue (Kickul & Lester – 2001) ainsi que l'engagement (Turnley & Fernman – 1998) ; le cynisme s'accélère (Andersson – 1996) et la citoyenneté organisationnelle recule (Coyle & Shapiro – 2002).

On trouvera aussi dans cette recherche des références à la notion d'*affectio societatis*. En effet, lorsque j'ai présenté mon projet de thèse pour la première fois à Michel Villette, mon directeur de thèse, avant de l'affiner avec lui, j'ai spontanément avancé l'idée de relier l'accroissement des risques dans les organisations à la baisse de l'*affectio societatis*. Le choix de l'*affectio societatis* comme variable explicative a eu provisoirement son aval et alors même que j'avais du mal à en définir précisément les contours, il m'encourageait à poursuivre en attendant de trouver meilleurs substituts. Il n'y a finalement que la notion de contrat psychologique qui s'est révélée plus adaptée, et surtout parce qu'elle avait fait l'objet de travaux antérieurs. Ce que l'*"affectio societatis"* évoquait pour moi dans l'entreprise s'apparentait à d'autres constituants, notamment le sentiment d'appartenance, la loyauté ou même la motivation. L'*affectio societatis* qui représente d'un point de vue juridique *"l'intention de s'associer entre plusieurs personnes physiques ou morales"*, rarement évoqué pour parler de salariés, mais plutôt utilisé pour désigner des associés, était finalement bien adapté pour désigner les liens informels reliant volontairement les salariés entre eux et avec leur entreprise. On trouve peu de définitions de l'*affectio societatis* dans la littérature, même juridique. Tchotourian (2011) dit que malgré des efforts non négligeables au XIXe et XXe siècle, aucune définition unanime de cette notion n'a pu être donnée, mais il s'essaie à une définition (p610), qui nous éclaire malgré sa coloration juridique: *"l'affectio societatis est la volonté d'intégrer un groupement, doté ou non de la personnalité juridique, et dans lequel chacun collaborera activement avec les autres membres ou organes à la marche de l'affaire, à la réalisation d'un objectif économique nouveau et commun, en même temps que chacun contribuera aux risques*

de l'entreprise." Il explique d'ailleurs - citant Viandier (1976) - que l'affectio societatis par nature s'enveloppe d'incertitudes, s'agissant à la fois de la notion elle-même et des personnes qu'elles concernent, les salariés pouvant en faire partie. Ce flou qui pouvait être dérangeant dans une approche quantitative, m'a au contraire semblé utile dans une approche qualitative : il autorisait les personnes que j'interrogeais à tourner autour de cette notion sans s'enfermer et à aborder aussi bien les questions d'appartenance, de loyauté, de motivation. L'objet étant d'examiner la force de la relation du salarié avec son entreprise en relation avec les risques, la notion choisie devait être aussi large que possible.

C'est d'ailleurs en partageant avec d'autres chercheurs et en écoutant leurs réflexions à ce sujet, puis en cherchant des informations dans la littérature, que j'ai mieux compris pourquoi Michel Villette m'avait encouragé à conserver provisoirement la notion d'affectio societatis : d'une certaine façon, l'affectio societatis pouvait être perçu comme le contraire de l'anomie de Durkheim²⁴.

D'autres notions plus restreintes étaient en outre controversées : le "sentiment d'appartenance", notamment, que j'aurais choisi en second lieu, faisait réagir très négativement les gens dans l'univers de la recherche : *"c'est très mal défini...."* ou encore... *"on ne sait pas vraiment ce que cela contient..."* ou bien *"...cela ne va pas être facile de trouver des références homogènes sur ce sujet"*.

Cette réticence des chercheurs à travailler sur le sentiment d'appartenance est expliquée par le seul ouvrage que j'ai trouvé qui en fait son thème central (Pierre DuBois - 2005). On comprend dans cet ouvrage les contradictions dans lesquelles se trouve celui qui s'engage résolument sur ce terrain mouvant : DuBois commence par critiquer toutes les études sur le sentiment d'appartenance en expliquant la difficulté à trouver une mesure homogène pour enchaîner -d'une façon bien paradoxale - sur les conclusions de ses 400 propres études réalisées dans son activité de consultant.

Il fait cependant un rappel des synonymes perçus au sein des entreprises de la notion de "sentiment d'appartenance", au point selon lui d'être interchangeables :

²⁴ En sens inverse, l'importance de la satisfaction des individus au travail et de leurs liens interpersonnels pour la productivité et l'efficacité a fait l'objet d'études nombreuses depuis la première d'entre elles - parfois contestée - faite entre 1927 et 1932 par l'équipe Elton Mayo à l'usine d'Hawthorne (Rouleau - 2007).

"engagement organisationnel ("organisational commitment" en anglais), loyauté, identification à l'entreprise, fidélité, mobilisation, allégeance".

Au final, il décrit le sentiment d'appartenance comme *"ce qui amène le salarié à se dépasser et à considérer l'entreprise comme son entreprise"*. Pour cela, il utilise la définition classique de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) à laquelle il adhère : *" le sentiment d'appartenance, c'est le degré d'attachement et d'identification d'une personne à l'endroit d'une entreprise"*. Cela se définit selon les auteurs par trois éléments : a) l'adhésion et la croyance dans les valeurs et objectifs de l'entreprise b) la volonté de rester dans l'entreprise c) l'objectif de faire réussir son entreprise et de faire de son mieux pour cela. DuBois (2005) récuse les travaux qui éloignent l'analyse de celle de la relation purement affective. Par exemple, il considère comme une confusion inutile les notions introduites par Meyer et Allen qui apportent une vision tridimensionnelle de l'engagement du salarié. Meyer et Allen (1991) – qui ont selon DuBois réussi à surimposer leur vision à celle de Porter, Steers, Mowday et Boulian qui supplantait les autres depuis 30 ans - analysent l'engagement organisationnel ("organisational commitment") au-delà de l'affect. Leur modèle qui constitue actuellement un standard en ce qui concerne les études sur l'engagement s'articule autour de trois de ses composantes :

1) La composante affective : le salarié est réellement attaché à son entreprise et il veut tout faire pour le bien de son organisation

2) La composante d'obligation liée aux circonstances : le salarié a trop investi, d'une façon ou d'une autre dans l'entreprise pour la quitter. Cela se rapproche de la notion de "side-bets" développée par Becker (1960)

3) La composante d'obligation normative : le salarié se sent l'obligation morale d'être engagé dans l'organisation (par exemple parce que celle-ci lui a payé ses études, ou parce que son père en était le directeur général)

Allen et Meyer restituent une large revue de littérature dans cet article (1991) qui montre les lacunes des modèles académiques sur le thème de la relation à l'entreprise. Ils font apprécier leur modèle simple qui résulte de ces trois sphères poussant le salarié à s'engager et à demeurer dans son entreprise.

Le choix d'"affectio societatis" permet lui aussi - à l'instar du modèle en trois composantes de Meyer-Allen - de parcourir un champ plus vaste que celui de l'affect. Il autorise des thèmes allant de la motivation au lien affectif avec l'entreprise et il couvre aussi les obligations normatives ou le lien établi par la communauté d'intérêts.

On cherche également à savoir ce que peut faire le salarié - et en particulier le dirigeant - lorsque sa relation avec l'entreprise se distend ou lorsqu'il désapprouve sa société sur un sujet précis. Un salarié qui est en désaccord avec son entreprise a schématiquement selon Hirschman (1970) trois solutions possibles : s'exprimer ("Voice"), se soumettre ("Loyalty") ou se démettre ("Exit"). Les risques identifiés pour l'entreprise d'une telle situation sont doubles : le premier consiste à passer à côté de l'information car le salarié se soumet alors qu'il devrait réagir vigoureusement dans l'intérêt de sa société. Le second risque est celui de perdre un bon salarié qui quitterait l'entreprise.

Le modèle d'Hirschman a par la suite été affiné par d'autres auteurs qui ont analysé les autres possibilités de réaction de salariés en situation d'opposition à leur entreprise. Bajoit (1988) évoque l'apathie qui crée inefficacité et non-vigilance et de ce fait accroît les risques. Les travaux de Rusbult (1982, 1983, 1988) puis de Whitey et Cooper (1989) y ajoutent la dimension de la négligence pour compléter le modèle, dit désormais EVLN (Exit-Voice-Loyalty and Neglect) dans la littérature anglo-saxonne. La négligence peut être volontaire ou involontaire (elle se rapproche alors de l'apathie de Bajoit) mais elle peut dans tous les cas conduire à des catastrophes comme on l'observe dans les études de cas de cette recherche.

La notion de lien d'affect entre salarié et entreprise est mal couverte en tant que tel par la littérature académique, mais de nombreux concepts s'y rattache et font l'objet de travaux abondants - notamment dans le domaine de la gestion et du management et en particulier dans le monde anglo-saxon. Cela ne suffit pourtant pas à circonscrire le thème. Ces concepts concernent notamment l'engagement ("commitment") (Becker - 1960), la loyauté, la motivation (Gilibert&Al - 2008), l'implication, la satisfaction (Miller et Monge - 1986). L'étude de la souffrance au travail (Clot - 2010; Dejours - 1998) apporte également des informations sur les liens d'affects salarié/entreprise.

Une autre notion importante qu'on trouve dans les revues anglo-saxonnes de management concerne les comportements de citoyenneté organisationnelle : l'"Organizational Citizenship Behavior" ou encore OCB (Bateman & Organ - 1983; Williams & Anderson - 1991, Organ - 1990 et 2001). Ce concept est d'ailleurs redéfini et centré sur le *civisme* organisationnel (Van Dyne&Al - 1994). L'article définit ces comportements de salariés : l'OCB sert à distinguer les performances des salariés et leurs conduites selon qu'elles découlent de tâches prescrites par l'employeur ou qu'elles sont spontanées, trouvant naissance dans leur "civisme" d'entreprise sans considération de reconnaissance ou d'encouragement par l'employeur (Borman & Motowildo -1993 ; Werner – 2000 ; Stein - 2002). La revue de la riche littérature consacrée à ce concept faite par Podsakoff & al (2000) illustre la confusion conceptuelle de ce construit et les résultats souvent contradictoires trouvés par les auteurs. La notion reste cependant utile pour donner un terme générique qui distingue dans les comportements des salariés ce qui est demandé explicitement par l'employeur et ce que le salarié réalise spontanément pour le bien de la communauté et de l'organisation. L'article fondateur du concept dans sa formulation actuelle (Bateman & Organ – 1983) donne d'ailleurs une clé essentielle de ces comportements "citoyens", qu'on retrouve en filigrane dans les études de terrain : l'importance de la qualité de la relation avec le "n+1".

Toutes ces notions, ainsi que celles de "valeurs", d'éthique, d'interdépendance, d'"empowerment", et même d'adaptation, de productivité ou de leadership tournent autour du rapport affectif à l'entreprise sans en donner une mesure satisfaisante, compte tenu de la difficulté à évaluer ces notions de façon homogène sur une durée significative. En effet la notion de mesure - sous-jacente à la plupart de ces travaux - rend les comparaisons difficiles : comment mesurer sur la durée les liens qui unissent des salariés à l'entreprise ? Il y a plusieurs complexités dans cette question : quelle est la mesure du lien ? Les salariés sont-ils les mêmes dans les deux unités de temps ? Et même si ce sont des individus identiques que l'on étudie, ils ont changé sur la période observée. Leurs perceptions et ce qu'ils expriment dans un questionnaire sont-ils des reflets fidèles de leur réalité vécue ?

Dans un premier temps, je me suis interrogé sur ma capacité à mesurer par questionnaire la variation d'un déterminant comme l'affectio societatis, l'OCB ou le

sentiment d'appartenance. J'ai cherché dans les travaux académiques ce qui se rapprochait d'une telle évaluation. En premier lieu, j'ai regardé si je pouvais utiliser l'échelle d'appartenance de Richer (1998) mais sa mise en place me semblait complexe et réductrice. Après une revue des méthodes quantitatives existantes, l'analyse en trois composantes d'Allen et Meyer me semblait la plus complète mais même avec un bon outil, les analyses ne pouvaient pas être utilisées sur longue période puisque je ne pouvais pas remonter le temps, rendant l'analyse homogène presque impossible. C'est pour cela que j'ai renoncé à une analyse quantitative pour me concentrer sur la façon dont je pourrais utiliser le matériau récolté dans mes entretiens et interactions.

Il y a cependant une étude homogène sur longue période que j'ai pu trouver et qui examine l'évolution du rapport au travail en vingt ans, entre 1977 et 1997/98. C'est un travail d'exploitation secondaire (Palmade et Dorval – 1999) par codage du matériel de deux études qualitatives de tailles significatives, réalisées sur 204 et 202 individus.

L'étude montre que la perception de la dégradation du rapport au travail est déjà tendancielle en 1997. Cela se traduit pour les salariés par un *“déclin du sentiment d'efficience à agir sur leur existence individuelle et collective”* (p29), une baisse de l'ancrage au travail lié à la naissance de la précarité et des liens entre cet ancrage et l'investissement dans l'action collective. Il y a encore en 1997 une forte disparité entre les résultats obtenus sur les cadres supérieurs dont les emplois sont encore relativement protégés et les autres populations. Les auteurs notent des aspects que j'ai observés quinze ans plus tard comme la réticence à participer à ce type d'enquête et un souci de l'anonymat particulièrement marqué avec des acteurs qui expriment des inquiétudes à répondre. Elaborée par codage après entretiens et questionnaire, puis exploitation statistique, l'étude de Palmade et Dorval investigate : les conditions de travail et d'emploi, le rapport au travail et à son devenir, les activités hors travail, la famille actuelle et l'enfance, l'évolution de la société (représentation, attitudes, positions idéologiques) et les dimensions de personnalité (réalisation de soi, mécanismes de défense du “moi”, identifications parentales, etc.).

Les résultats montrent une forte évolution négative sur la période concernant l'emploi, avec une plus grande importance accordée à la stabilité et une moins grande

aux revenus et à "la richesse". Un sentiment d'affaiblissement de l'intégration sociale apparaît également, mais en même temps que la montée de nouvelles préoccupations telles que celles liées à l'environnement. L'accent est mis sur la dégradation des normes et valeurs ainsi que sur l'accélération des disparités. Les différences les plus significatives notées entre les deux périodes dans l'étude sont :

- a) la hausse du sentiment d'angoisse et de résignation dépendante
- b) la hausse du sentiment de mainmise sur la vie des personnes du pouvoir économique et/ou technocratique
- c) la montée de l'attitude de retrait
- d) la moindre confiance aux acteurs du changement social
- e) la moindre volonté de s'adapter aux exigences de la vie contemporaine
- f) la diminution de l'accord avec le sens du changement considéré comme favorisant l'évolution personnelle/sociale

La notion de métier s'efface et les "*hommes-postes*" sont remplacés par des "*hommes-systèmes*". Le changement plus fréquent est considéré comme anxiogène par les salariés. Dans leur imaginaire, l'entreprise est désormais unifiée et toute puissante.

Au final, l'étude conclut (p51) que ces changements sur la période se traduisent par :

- a) un certain retrait qui individualise, relié à de moindres solidarités et à une plus grande compétition
- b) une dépendance croissante aux supérieurs
- c) une utilisation croissante de l'organisation à des fins individuelles
- d) un plus grand investissement au travail - qui prend des formes de surinvestissement (plus ou moins défensif) - mais aussi du simulacre et du désinvestissement
- e) Une anxiété sur le devenir professionnel

Certains points ont évolué positivement sur les vingt ans de l'étude mais concernent davantage les cadres supérieurs. Ces points positifs sont :

- a) la perspective de promotion supérieure liée à l'effort personnel
- b) l'évolution de la mobilité sociale par rapport aux projets personnels
- c) la plus grande capacité à composer avec le pouvoir et à utiliser le système de façon individuelle
- d) une certaine forme de rapport au travail dans sa valeur expressive

Il y a des choses qui ont faiblement varié au cours du temps comme la proportion relative des personnes qui considèrent le travail par sa valeur de subsistance et ceux qui y voient une valeur existentielle. Les mesures sur les relations amicales et d'entraide entre collègues ont peu évolué.

On voit qu'il est difficile de faire la part des choses entre les changements économiques liés à la sortie des trente glorieuses et l'évolution de fait des fonctionnements d'entreprise. L'étude, rigoureuse et intéressante, apporte peu d'informations originales mais indique une tendance qui permet d'établir un lien entre :

- a) le moindre ancrage au travail, la hausse de l'insécurité et de l'anxiété
- b) la baisse de l'investissement des salariés au sein de leur entreprise et l'accroissement de comportement perçus comme "négatifs" par leurs employeurs.

On constate la complexité à mesurer et parfois à définir ce qui concerne la relation d'affect des salariés et de leur entreprise. Cette difficulté s'accroît lorsqu'on cherche à mesurer son évolution dans le temps. C'est pourtant un enjeu majeur car l'affect des salariés est corrélé à leur attitude dont dépend leur performance, comme leur aptitude à éviter les risques (DuBois - 2005).

Revue de littérature de la proposition 5

Rappel de la cinquième proposition :

Malgré les difficultés de mesure et le manque de sources fiables, plusieurs signes indiquent une augmentation des risques entre 1990 et 2013 dans les multinationales de la finance. Dans le même temps, la définition même de ce que sont les risques, les manières de les prendre en compte et de les “gérer” se transforment et font l’objet de controverses. Risques perçus comme tels et risques passés inaperçus, risques mesurés et risques négligés apparaissent à l’analyse comme de fragiles constructions sociales.

Bien que les yeux du monde semblent parfois fixés sur le thème des risques, les articles évoquant leur évolution sur longue période dans les grandes sociétés financières sont rares. Il n'a pas été possible d'en trouver un seul qui soit récapitulatif, documenté et chiffré et il a fallu reconstituer l'information bribe par bribe. Avant la crise de 2007, ce sujet préoccupait moins de gens, l'opinion dominante (dirigeants, actionnaires, analystes financiers, etc.) étant que les risques étaient sous contrôle. Les rares voix discordantes étant discréditées, comme le fait remarquer Stiglitz (2010) en décrivant le climat du forum de Davos avant 2007.

À l'inverse, depuis la crise de 2008, les auteurs (Artus – 2008, Tirole – 2008) présentent cet accroissement de risques comme une évidence sans pour autant apporter d'éléments quantitatifs probants sur longue période. Au chapitre 6, l'explication principale en est donnée et développée : il n'y a pas eu de conservation homogène sur la période de chiffres permettant une telle étude parce qu'aucun des acteurs concernés au premier plan par le sujet (managements et marchés financiers) n'ont intérêt à réaliser ces études: les managements des multinationales souhaitent avant tout rassurer les actionnaires et les marchés financiers sur leur maîtrise absolue des risques. Les comptes rendus aux actionnaires concernent l'année en cours et la précédente. Les études de long terme n'intéressent pas les managers ni les analystes financiers des sociétés de bourse. Les indicateurs utilisés pour la mesure du risque (comme la Value-at-Risk) sont incomplets, controversés, et inadaptés à une comparaison sur longue période. Quant à la recherche académique, indépendante des

intérêts économiques des sociétés financières, elle a besoin d'avoir l'accès à des sources et à des informations en provenance des entreprises pour étudier et conclure.

Mais même après la crise financière, aucune étude de long terme sur l'évolution des risques dans les sociétés financières par les financiers eux-mêmes n'est disponible. Les consultants de cabinets de stratégie (McKinsey, Bain, Roland Berger) sont singulièrement muets sur le sujet.

Quant aux analystes financiers des banques d'investissement et des "brokers", ils n'ont pas d'intérêt à mordre la main qui les nourrit en affirmant que les banques sont de plus en plus risquées.

Il a fallu retourner à la source de l'information, avec notamment les rapports annuels des sociétés multinationales, les rapports et données de la Banque des Règlements Internationaux (BRI) ou de la Banque Mondiale pour obtenir des informations valables, mais très agrégées (cf chap. 6).

Quelques auteurs qui avaient signalé l'accroissement des risques avant le déclenchement de la crise financière se sont à nouveau exprimés après 2008 pour dénoncer ce renforcement des risques. Ils ont alors été largement écoutés déclenchant même des phénomènes de "mode" qui incitent maintenant à la prudence lorsqu'on les lit, car ils sont parfois écoutés comme des oracles sur la base de simples affirmations. Il s'agit notamment d'Aglietta, de Rébérioux, de Berrebi, de Nourini, de Stiglitz, d'Artus, de Tirole ou de Krugman dont les travaux sont explicités dans le chapitre consacré à l'analyse des risques.

Catherine Mathieu et Henri Sterdyniak (2009) font remonter les origines de la crise et de l'aggravation des risques à 1980 et aux politiques menées par Margaret Thatcher au Royaume-Uni et par Ronald Reagan aux USA. Ils affirment que la multiplication des risques dans les portefeuilles des banques et des compagnies d'assurance est un mouvement de fond qui prend naissance bien des années avant le déclenchement de la crise.

Selon Stiglitz, il y a une accélération de ce mouvement lié à l'abrogation du

Glass-Steagall-Act²⁵ en 1999. Cette décision permet la création de grandes sociétés financières mixtes qui schématiquement vont alors pouvoir plus facilement spéculer avec l'argent des épargnants.

Certes, ce travail de thèse n'est pas une recherche en économie, mais les chiffres disponibles à la BRI et dans les données disponibles des sociétés m'ont permis de mettre en évidence le fort accroissement du levier²⁶ dans les grandes sociétés financières mondiales. Cet effet de levier est l'un des facteurs majeurs de l'accélération des risques dans une entreprise financière (Hildebrand - 2008 ; Ondo Ndong - 2011). Ondo Ndong met cette hausse en évidence (Ondo Ndong - 2011; p171), dans une étude qui examine trois banques significatives sur une durée de 9 ans.

Le système du *shadow banking* qui permet une hausse cachée des leviers financiers est dénoncé par Daniel Cohen (2009) qui le voit comme une conséquence du nouveau système capitaliste érigé après la crise de 1929, qui se développe doucement ensuite. Selon Cohen (2009 - p273), *"il (le shadow banking) se développe et parti de presque rien dans les années 80, il pèse aux Etats-Unis le même poids que le système bancaire traditionnel... Il s'agit des hedges funds, des fonds de "private equity", des compagnies d'assurances...Les banques se sont elles aussi affranchies des règles prudentielles. Elles ont pu profiter au maximum de ce que l'on appelle l'effet de levier, le "leveraging"..."*

Daniel Cohen décrit comme la grande cause de la crise cette *"fausse monnaie financière"* que l'effet de levier autorise (p 277). Si ces racines sont anciennes, l'accélération s'est faite à partir à partir de la fin des années 80.

²⁵ Le Glass-Steagall-Act interdisait depuis 1933 aux USA à une banque d'exercer à la fois l'activité de banque de dépôt et celle de banque d'investissement - cf Firzli M, Orthodoxie financière et régulation bancaire : les leçons du Glass-Steagall Act, Analyse Financière n34 03/2010. Une telle loi permettait de protéger les épargnants des activités spéculatives des banquiers puisque ceux-ci ne pouvaient plus utiliser l'argent de leurs clients pour prendre leurs propres paris financiers risqués.

²⁶ Selon le dictionnaire Verminden de la Finance, le levier financier est traditionnellement égal au ratio "endettement net/capitaux propres". En langage pratique, nous parlons ici du levier financier au sens large qui correspond à l'ensemble des engagements possibles de l'institution divisé par la capacité de cette institution à couvrir l'engagement. Ainsi, si une banque a un levier de 25 par exemple, cela veut dire que ses engagements sont 25 fois supérieurs à ses fonds propres et donc que si ceux-ci varient de 4% sans contrepartie (exemple d'un décalage de marché), alors les fonds propres peuvent être totalement épuisés par cette variation.

Revue de littérature de la proposition 6

Rappel de la sixième proposition :

Une perte financière avérée permet de constater a posteriori qu'un risque - connu ou méconnu - existait. L'étude d'un large échantillon de tels cas permet d'identifier une grande variété de facteurs explicatifs, souvent reliés entre eux. Parmi ces facteurs, on trouve souvent un manque de vigilance, une négligence, une mauvaise répartition des responsabilités entre plusieurs acteurs, ou encore l'effet délétère de dispositifs d'incitation à la performance. On peut donc dire qu'en dernière analyse, c'est le comportement des personnes au travail - lui-même fortement orienté par les dispositifs de gestion - qui explique qu'un risque n'a pu être anticipé ou prévenu.

Les liens directs entre le contrat psychologique (ou l'"*affectio societatis*") et les risques de l'entreprise sont rarement mis en évidence de façon directe dans la littérature académique. On peut trouver des articles isolés dont le traitement montre la difficulté à faire des évaluations chiffrées (March & Shapira - 1987; Smallman - 1996). L'article de March et Shapira (1987) explique comment les choix des risques acceptés par les entreprises sont déterminés par les managers en fonction de leurs intérêts personnels et des objectifs qui leur sont fixés : l'aspect probabiliste du risque et l'intérêt de l'entreprise est pris en compte de façon secondaire.

En revanche, le thème de la dislocation des rapports sociaux dans l'entreprise est assez largement traité dans la littérature académique, ainsi que les impacts directs sur l'activité des sociétés et, par effet de rebond, sur ses risques (en particulier ses risques opérationnels).

Crozier et Friedberg (1977) délivrent une vision systémique de l'entreprise en analysant la façon dont les processus de décision sont modifiés par les intérêts des uns et des autres. Le fonctionnement de l'entreprise n'est pas la résultante des choix stratégiques des dirigeants et de leurs décisions, mais la conséquence "barycentrique" des stratégies individuelles et des contraintes de chacun qui amènent le système dans une position d'équilibre instable puisque les jeux se modifient sans cesse. Chaque acteur souhaite à la fois saisir les opportunités dans une démarche "offensive" et échapper aux contraintes dans une démarche "défensive". Se repérer et

comprendre les règles du jeu dans cet univers de conflits exige une analyse des équilibres et objectifs des acteurs pour saisir quelles sont vraiment les forces en présence – au-delà des organigrammes et des hiérarchies. Tout déterminisme doit être évité au profit d'une démarche d'essais-erreurs et d'une méthodologie dans l'action qui favorise la prise en compte des contraintes, besoins et ambitions des acteurs. Dans ce cadre, les dirigeants de l'entreprise doivent comprendre comment le besoin de sécurité des salariés (Maslow - 1943, 1954 ; Sennet - 2006) - qui n'est plus pris en charge par l'organisation - devient un facteur de déformation de leur comportement puisqu'ils doivent le prendre en charge eux-mêmes. Cette prise en charge individuelle peut se faire au besoin au détriment de l'entreprise, créant ainsi pour le management des zones aveugles qui accroissent considérablement les risques pour la société.

En ce qui concerne les processus de décision eux-mêmes, les travaux de Christian Morel et notamment ceux qui concernent les "décisions absurdes" (Morel - 2004, 2012 et 2013) expliquent comment on a morcelé le processus de responsabilité dans les entreprises, créant des comportements dangereux pour elles – par exemple en engendrant des "interstices": des espaces dont personne ne s'occupe. La spécialisation et le morcellement des responsabilités ainsi que l'individualisation à outrance de la mesure de la performance ont fait disparaître l'intérêt des salariés aux résultats de l'équipe, ce qui décourage le "travail invisible" (Alter – 2009) et la capacité des salariés à s'occuper de situations prises dans leur ensemble. Ceux-ci ont désormais un intérêt personnel à se cantonner à leur sphère de responsabilité uniquement, délimité par leur "fiche de fonction". Ainsi, ces fameux interstices - source des risques selon Morel - seraient en constante augmentation. À l'appui, on peut constater en pratique à la lumière des entretiens menés dans cette recherche que dans les entreprises, nombre de conflits venaient dans les années 80 et 90 de personnes s'irritant d'en voir d'autres s'immiscer dans leur champ de responsabilités. Aujourd'hui, les conflits viennent à l'inverse des disputes pour ne pas prendre davantage de responsabilités. Pour résumer sommairement, on est passé de : "*c'est mon travail et pas le tien*" à "*c'est ton travail et pas le mien*".

Dans le courant des *Critical Management Studies*, Livian (2009) met l'accent sur les entreprises devenues "productrices d'incompétence", ce qui engendre

systématiquement des erreurs multiples et orchestrées inconsciemment par l'organisation. Ces erreurs sont très différentes de celles que décrit Morel dans "les décisions absurdes" et proviennent de causes que Livian identifie principalement comme des changements trop fréquents, des conditions de travail inadaptées, une confiance exagérée dans des outils, des manques de formation, un affaiblissement des repères professionnels et une absence de sens critique. On retrouvera une partie de ces causes dans les cas pratiques.

François Dupuy (2005) dresse un constat pessimiste de ses observations en entreprise et il met en évidence un certain nombre de risques qu'il a repérés après avoir enseigné sur plus de 10 ans à près de 30 000 cadres de tous les pays sur tous les secteurs. Il affirme dans son introduction : *"les leçons de ce périple sont sans appel : les cadres vivent de plus en plus difficilement leurs situations quotidiennes au travail, ne s'identifient plus aussi facilement au destin de leur firme, cherchent à se dérober aux pressions croissantes de leur environnement, voire adhèrent aux critiques les plus frontales du nouvel ordre économique qu'ils ont vu se mettre en place dans les années 1990 et dont le client et l'actionnaire tiennent le haut bout. Bref, ils commencent à "jouer contre", eux dont on croyait jusque-là qu'ils joueraient toujours "avec"."*

Dupuy montre les stratégies de fuite, de résistance passive et active qui se mettent en place et qui mettent en risque les organisations. Il dénonce la parcellisation du travail, l'impératif fictif de coopération, la pression, le stress, la disparition des protections sociales et de sécurité de l'emploi qui transforment parfois les *"saliés de confiance"* (Bouffartigue - 2001) en ennemis de l'intérieur. Il montre comment des bureaucraties locales et clandestines destinées à engendrer des protections contre un milieu devenu hostile remplacent les bureaucraties traditionnelles, créant de nouvelles situations qu'on peut considérer comme risquées. Le premier risque est l'absence de visibilité de commandement, avec la parcellisation des pouvoirs qui selon Dupuy rend plus actuelle que jamais l'aphorisme de Crozier (1964) : *"personne ne commande mais tout le monde obéit"*.

Dupuy constate chez les cadres un phénomène de *"baisse tendancielle de la motivation"*, allant jusqu'au désinvestissement. La frustration mène à un *"retrait individuel du travail"* et à une rupture de fait avec l'entreprise sinon de contrat car la

notion d'intérêt général se délite. Il montre comment la mondialisation et la modernisation ont progressivement transformé le paradigme des trente glorieuses, où la rareté des produits était la norme : c'est désormais le client qui est rare pour des produits abondants. L'acteur de l'entreprise est passé du statut de dominant à celui de dominé : le client ayant remporté la victoire, c'est le salarié qui est devenu la variable d'ajustement. Les dirigeants ont tenté de réorienter l'énergie des salariés en multipliant à la fois les modèles de comportement et d'organisation, mais aussi les techniques de contrôle. Ils ont suivi ainsi les courants à la mode des techniques de management successives tentant de "libérer" le salarié qui n'en demandait pas tant et qui préférait sa protection. Selon Dupuy (2005 - p63), *"nous travaillons pour être protégés, à tous les sens du terme, c'est donc pour les cadres le sens même du travail qui s'est trouvé remis en question, eux qui avaient fait de cette protection la contrepartie fondamentale de leur fidélité et de leur attachement à l'entreprise"*. Il en est résulté une déstructuration du corps social de l'entreprise dont les effets sont délétères, d'autant que tout le monde fait semblant de ne rien voir et que le *"théâtre d'ombres"* est la règle. Selon Dupuy (p79), *"C'est à la fois le monde du "personne ne le dit, mais tout le monde le fait" et celui du "personne n'y croit mais tout le monde fait comme si"*.

Dupuy poursuit ses investigations dans les années suivantes et en témoigne dans un nouvel ouvrage (2011) qui reprend ses observations faites sur 18 enquêtes et près de 800 interviews. Son constat prend appui sur une dureté au travail qui *"ne tolère pas le débat"* (p259), il nous décrit sa crainte des *"ravages du désinvestissement"*, reliés à un travail qui devient répulsif, et à une perte de confiance des dirigeants dans le travail qu'ils ont *"laissé filer"*. Le mécanisme qu'il décrit est simple : en laissant filer le travail et en le durcissant, les dirigeants des entreprises se méfient désormais des salariés et multiplient contrôles et mécanisation pour remplacer le travail en lequel ils ont perdu confiance. Ils créent une spirale de démotivation qui rend justifiée leur méfiance et un cercle vicieux qui les incite à poursuivre cette mécanique infernale, à travers les tableaux de KPIs²⁷ et les réorganisations. Selon son analyse, le phénomène de fuite dans ce qu'il appelle le non-travail (démotivation, désengagement psychologique) peut être mesuré dans ses enquêtes et représente 40% du temps de travail total.

²⁷ Key Performance Indicators : (Parmenter - 2010): Les indicateurs clés de performance observés régulièrement dans les tableaux de bord par les dirigeants.

Richard Sennett (1998) met en évidence des représentations similaires, et explique que l'esprit de coopération "*de surface*" est aujourd'hui une meilleure protection pour les salariés qu'un comportement centré sur le service ou le respect des valeurs. Il parle de la "*fiction du travail en équipe*" ainsi que de l'obligation pour les salariés de simuler l'esprit d'équipe et de manipuler sa propre apparence. Ces jeux de théâtre permanents font perdre leur légitimité au management, forçant le salarié à "*faire comme si*" et donc à s'individualiser. L'attitude de l'acteur du système face au risque ne peut à terme qu'être individuelle, ce qui réduit sa vigilance collective pourtant nécessaire à l'évitement des situations de risque. C'est ainsi que commence à se créer une nouvelle identité au travail, avec des règles de fonctionnement faites de nouveaux conditionnements qui déprotègent progressivement l'entreprise (Sainsaulieu - 1988) sans lui apporter de réelles contreparties justifiant cette prise de risque : Sennett cite par exemple les chiffres de l'AMA (American Management Association – t1 1992) et de Wyatt Companies (1991) qui montrent que les entreprises qui dégraissent ont en moyenne par la suite des profits moindres et une productivité qui décroît. Les deux études attribuent ces médiocres résultats à la baisse de moral des salariés restants dans les entreprises après les licenciements liés aux restructurations.

Tableau n° 4 : "Succès" des sociétés qui se restructurent

Thème	Pourcentage de succès
Nombre de sociétés ayant atteint leur objectif de réduction de frais	< 50%
Nombre de sociétés ayant amélioré leur rentabilité	< 33%
Nombre de sociétés qui ont accru leur productivité	< 25%

Source : Sennett - 1998, Appelbaum & Batt - 1994

La "*déprotection*" des salariés de l'entreprise ne semble même pas avoir de contrepartie positive sur les résultats ou les chiffres d'affaires et engendre une "*déprotection*" parallèle de l'entreprise face à ses risques. Les acteurs principaux de la surveillance des risques ont perdu leur motivation à être vigilants. C'est donc une perte sèche pour l'entreprise, sur le plan humain comme sur le plan financier.

La pression mise par l'entreprise et les conflits internes qui résultent de ces formes de mensonges sont des détonateurs de la souffrance au travail (Dejours – 1998, 2012). Dejours pose un regard critique et sombre sur l'entreprise, influencé par

son œil de clinicien : il est essentiellement confronté à la sélection de ceux qui souffrent et les personnes qu'il rencontre au quotidien sont les "victimes" et les laissés-pour-compte du système qu'il combat. Comme Foucault ou Becker nous l'ont démontré, c'est à la marge - en observant ceux qui sont exclus du système et ceux qui en souffrent - qu'on apprend à quoi ressemblent les dysfonctionnements du système qui a engendré ces exclusions. Dejours décrit la façon dont le système de domination s'est installé, via le contrôle permanent, l'évaluation individuelle des performances et le *"tout-gestionnaire"*. Il explique également que le mensonge institué et accepté par tous, le déni quotidien de la souffrance venant des pressions et du stress, ainsi que le système où chaque manager est à la fois la victime du système et le bourreau de ses collaborateurs, créent une forme de gouvernement d'entreprise qui s'apparente à ce qu'Hannah Arendt (1963) décrivait à propos d'Eichmann comme la *banalisation du mal*. Le propos est intense, sévère, parfois excessif, mais sans doute aussi utile pour sonner l'alarme dans des entreprises qui fabriquent elles-mêmes les risques qu'elles redoutent.

Ces tensions permanentes dans l'entreprise créent une nouvelle forme de risques professionnels dangereux que l'expérience malheureuse des suicides chez France Télécom a mis en lumière. Mias (2010) montre que ces risques restent difficiles à objectiver - malgré les signaux évidents repérés depuis plus de vingt ans - alors que l'entreprise tarde encore à reconnaître sa responsabilité et à prendre en charge le sujet autrement que par des mesures timides.

D'autres, comme Courpasson, s'appuient sur les mêmes constats pour effectuer une recherche *"militante"*. Dans "l'action contrainte" (2000), Courpasson pose la question du pouvoir qui est reliée à celle de l'accroissement des risques. En effet, exercer le pouvoir, c'est selon Walzer - qu'il cite - imposer des risques aux autres et savoir prendre au mieux la mesure des risques acceptables par les assujettis. Savoir qui devrait gouverner les entreprises, à l'heure du management libéral, pose ainsi la question de celui qui connaît les risques. Courpasson mobilise les auteurs de la sociologie de l'organisation et compare auteurs anglo-saxons et français. Les premiers privilégient l'organisation sur l'individu alors que les seconds fondent leurs théories sur les modèles des accords passés dans l'entreprise au sein de différents jeux de pouvoir. Dans tous les cas - et même dans l'entreprise libérale mise en avant

par le management des années 90 - nul ne semble échapper aux systèmes de domination que Courpasson remet à l'ordre du jour. La domination ne se pose pas selon lui comme une abstraction, mais comme une pratique dynamique. Les formes de diversité de cette domination sont plus nombreuses, mais toujours légitimes car librement acceptées (de plus ou moins bon gré) avec une précarité de plus en plus forte des mécanismes. Ce qui est surtout important pour cette recherche dans l'apport de Courpasson, c'est qu'il décrit les menaces que les salariés vivent dans leur activité professionnelle comme la première ressource de la domination libérale. Il en démonte le mécanisme, décrivant comment le libéralisme organisationnel diffuse ses menaces - instrument de son pouvoir - en dispersant les personnes, en déstructurant les liens sociaux et en affaiblissant les soutiens des uns par rapport aux autres.

En somme, en affaiblissant les rapports sociaux et les liens à l'entreprise - qui créent aussi un lien entre les salariés - l'organisation se dote d'un instrument de défense de ses mécanismes de domination dans un système de management libéral. Il décrit comment ce mécanisme induit des comportements de *"triche"* des managers entre eux. Chaque individu dans l'entreprise cherche à l'aveugle à estimer ses propres risques plutôt que de se concentrer sur les risques communs, car la menace est à la fois diffuse et banalisée. Courpasson affirme (p250) que: *"si les années 80 ont été les années de l'instrumentalisation de l'ordre symbolique de la "culture d'entreprise", les années qui passent éloignent en effet la croyance dans l'efficacité économique du lien affectif à l'organisation. La raison profonde qui explique ce déplacement des politiques sociales efficaces est bien sûr la croissance des menaces, qui montre à tous de façon définitive que l'entreprise lutte désormais aussi pour sa survie, et que même ses propres membres peuvent être sacrifiés à cet objectif. Il n'y a alors pas vraiment de solidarité entre organisation et personnes, puisque le sort de la première peut à tout moment être disjoint du sort des seconds"*.

Le salarié est ainsi encouragé à survivre comme il le peut tant qu'il fait semblant de "jouer le jeu". Les solidarités disparaissent au profit de l'indifférence. Les stratégies de "triche" peuvent prendre leur place : faire des "impasses" sur des sujets importants (si on ne prend pas de risque personnel), prendre des risques abusifs pour l'entreprise, se débarrasser de ses responsabilités sur d'autres, se couvrir en permanence.

L'affaiblissement des liens sociaux et des liens à l'entreprise - nouvelle source de risque pour les sociétés - ne serait alors pas une "zone aveugle" pour le dirigeant, mais un prix à payer pour asseoir un nouveau système de domination. Cette stratégie de domination n'étant pas "politiquement correcte", les top managers font preuve d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson - 1989) et font mine de déplorer la perte des liens salariés/entreprise qu'ils ont eux-mêmes orchestrée.

Courpasson dit également (p254) que l'on voit à quel point *"l'opposition conceptuelle se cristallise sur une tension entre affectivité et intérêt, entre subjectivité et objectivation, voire entre appartenance et rationalité (...) les communautés molles de l'organisation libérale favorisent les effets de coordination rationnelle entre les personnes, mais s'opposent aux effets de cohésion. Les personnes n'y recherchent ni accords ni appartenance, mais survie (...) En focalisant les comportements sur les rationalités très défensives, les gouvernants des organisations oublient en effet l'enjeu du développement et de l'innovation (...). À des lieux des volontés dirigeantes encore trop abstraites sur l'entrepreneuriat et la prise de risque, l'organisation semble avoir fait le choix de la survie à tout prix"*.

Cette survie, comme toutes les stratégies dirigées par la peur, peut aussi faire oublier aux personnes concernées - dans leur panique - l'examen rationnel et nécessaire des risques déjà inclus à l'intérieur de l'organisation sans qu'on les y ait convoqués.

Courpasson conclut que ce nouvel état de fait doit être regardé avec lucidité et accepté plutôt que nié. Il n'est plus possible de diffuser un message individualiste et décentralisateur tout en souhaitant garder une maîtrise totale par les instruments de gestion. Il est impensable de donner la primauté au résultat de l'entreprise et de rendre les employés sacrificiables sans créer une dislocation des intérêts de l'entreprise et de ses salariés. Il est alors illusoire de leur demander de surveiller l'organisation comme la prunelle de leurs yeux.

Dans le monde de la Finance en particulier sur lequel cette recherche est focalisée, le moteur de l'argent comme instrument de la gestion du personnel joue un rôle encore plus dominant que dans d'autres industries. Il est en effet davantage qu'un simple mode de rémunération ou de récompense puisque c'est aussi la matière

première sur laquelle repose l'activité de l'entreprise. Son rôle central se trouve renforcé. Le chapitre 5 de cette thèse est consacré à l'impact des rémunérations variables et aux distorsions qu'elles créent en finance.

Cette question est reliée aux intérêts contradictoires entre les salariés et les propriétaires de l'entreprise et elle est étudiée depuis longtemps (Marshall - 1923), mais c'est sans doute avec la théorie de l'agent et du principal (Jensen et Meckling - 1976; Fama - 1980) que les débats prennent de l'ampleur et dépassent la question du lien entre la motivation des dirigeants et la performance de l'entreprise. Les risques engendrés ainsi commencent notamment à être mis en évidence. Même Jensen, qui a dans les premiers défendu la nécessité de mise en place de système d'incitation à la performance, met en garde près de 30 ans plus tard contre les risques de distorsion de ces systèmes (Jensen - 2003).

Les travaux de Godechot qui concernent les marchés financiers donnent une illustration caricaturale de la façon dont des salariés ont adopté une posture de mercenaires. Dans ces sociétés, les systèmes de rémunération encouragent certains salariés à prendre l'entreprise en otage (Godechot - 2007). De façon plus générale, non seulement la hausse des bonus en Finance contribue mal à accroître la loyauté, mais elle crée au contraire des effets pervers (Godechot - 2008) car les managers modifient même les instruments de mesure pour les rendre favorable à titre personnel. C'est déjà ce qu'observait Jensen (2003). Les travaux cités illustrent le fait qu'en l'absence de liens affectifs, seul l'intérêt personnel de chacun est pris en compte. Sans qu'il soit malhonnête pour autant, le salarié sera parfois en conflit d'intérêts avec sa société et il tranchera facilement en faveur de ses intérêts propres dès lors qu'il ne considère plus l'entreprise comme un havre de sécurité dont il doit prendre soin. La revue de littérature consacrée aux relations des salariés avec leur rémunération est approfondie au chapitre 5.

Les conflits d'intérêts et l'individualisme conduisent les salariés de la finance à un opportunisme qui peut les pousser à jouer "contre" l'entreprise. Parfois encore, ils jouent "pour" l'entreprise, mais au détriment de toute éthique, ce qui finit souvent par se retourner contre leur société. Des mécanismes de cette nature sont décrits par Jérôme Cazes dans son thriller "555" (Cazes - 2011). Cazes a été dirigeant de banque (notamment Directeur Général de COFACE et membre du Comité Exécutif de

NATIXIS). Dans son roman, il décrit avec réalisme cette forme de complaisance qu'il a observée au quotidien, cet appétit personnel qui prend le pas sur l'intérêt collectif sans que cela ne soit exprimé ainsi. On retrouve cette thématique dans le film de Chandor, "Margin Call" (2011) où les personnages - chacun à leur niveau - sacrifient l'intérêt collectif à leur problématique personnelle. "Margin Call" est sans doute le film le plus réaliste tourné sur la finance de marché. Un haut dirigeant d'une grande société d'assurance me demandait si je l'avais vu et il concluait : *"Incroyable non,...tu as vu le patron de la boîte, il est plus vrai que nature...et quand on a un peu vécu ces moments-là...on s'y croirait non ?..."*

Tout est-il perdu pour autant et assiste-t-on aux débuts de la décomposition des entreprises de l'intérieur ? Mélo dresse un portrait en demi-teinte (2010) en décrivant les salariés comme coincés entre leur désir de loyauté et leur malaise. Il constate le risque de révolte silencieuse des cadres contre leurs dirigeants, leur opposition larvée, mais explique également que la loyauté n'est pas loin et que ces mêmes salariés protestataires aimeraient aller dans le sens des dirigeants. Les salariés et encore plus les cadres sont selon lui dans le temps de l'ambivalence. Ils ne croient plus à l'action collective, notamment syndicale. Ils vivent sans cesse des petits arrangements au quotidien. Les espaces sociaux rétrécissent. La pression augmente. Pourtant, ils ont toujours soif de travail bien fait et la nostalgie de retrouver une ambiance de travail saine. Pour cela, ils sont prêts à *"jouer le jeu"*, au prix de compromis.

Mélo reconnaît les dangers, expliquant que la tentation existe d'actions directes et individuelles de protestation allant jusqu'au sabotage et à la sortie du jeu. Il constate cependant que les liens entre salariés et encadrement de proximité sont marqués par ces paradoxes : le chef est *"l'objet de compassion autant que d'accusation"* (p107). Il est vu comme un simple rouage d'un système bloquant, qui n'est pas si responsable que cela et victime lui-même de ce système. Cette compassion pour le chef empêche d'ailleurs selon Mélo la transformation d'une critique relationnelle en critique sociale. On retrouve l'analyse de Bateman & Organ (1983) déjà évoquée sur le rôle du "n+1". Les salariés constatent les trop fortes responsabilités de leurs managers, la pression constante sur leur tête et les injonctions contradictoires auxquelles ils sont soumis par leur propre hiérarchie

(elle-même dans une situation identique). Pour autant, après avoir dressé un tableau peu réjouissant de la situation des entreprises, Mélo explique (p141) que *"l'intensité de la plainte n'empêche ni l'adaptation, ni même la satisfaction relative"*. C'est la posture de *"loyauté paradoxale"* qui décrit cette situation instable. On retrouve les traces de cette loyauté paradoxale dans les entretiens au chapitre 4.

Même si Mélo montre que l'entreprise n'est pas uniquement le lieu de misère sociale que d'autres observateurs décrivent, il met en avant la profondeur de la frustration des salariés et notamment des managers. Il explique à quel point certains d'entre eux peuvent adopter une posture périlleuse pour leur société. Pour surveiller les risques dans une entreprise, la vigilance de tous est requise. Si certains salariés, même un petit nombre, se mettent à jouer contre leur camp, cela suffit pour que les risques se réalisent de façon très dangereuse.

Chapitre 3 - Méthodologie

3.1. Le terrain de recherche et la posture

Le terrain de recherche

Le terrain de recherche concerne les entreprises de la banque, de l'assurance et de la finance avec un focus particulier sur les multinationales de ces secteurs.

Dès le démarrage de la thèse, j'ai eu la chance de bénéficier du soutien de l'une d'entre elles, appelée "GlobIns" dans cette recherche. GlobIns a accepté de m'ouvrir ses portes, sous certaines conditions de confidentialité, définies au départ et contractualisées. Mes connexions anciennes avec nombre des salariés de cette société m'ont permis d'y avoir une présence régulière et informelle, qui ne nécessitait pas de justifier ma présence à chaque rendez-vous ou discussion. Un cadre adapté et formel a cependant été établi avec des dirigeants de la société, sous la forme d'un contrat de recherche prévoyant une participation de ma part comme chercheur et consultant, qui m'amenait à leur délivrer un feed-back régulier sur ce que je voyais dans l'entreprise. J'ai pu être intégré régulièrement à l'entreprise, parfois de façon formelle dans le cadre d'une observation participante, ce qui m'a permis d'y recueillir un matériau plus riche.

Pour les besoins de la recherche comme pour donner du crédit à mes analyses – du point de vue de GlobIns – je suis allé chercher des points de comparaison à l'extérieur de cette entreprise, notamment chez ses principaux concurrents et dans des sociétés plus petites exerçant des métiers connexes où j'ai pu mener également un travail de terrain. Afin de rentrer plus facilement dans ces sociétés avec lesquelles je n'étais pas officiellement lié, j'ai utilisé les contacts obtenus au cours de mes années comme praticien. Cela m'a permis de rencontrer des cadres et des dirigeants que je connaissais sans avoir d'autorisation officielle de la société qui les employait, mais aussi d'utiliser le réseau relationnel de mes interlocuteurs à l'intérieur de leur propre entreprise.

Pour autant, si mon travail de recherche était relié à celui que j'effectuais pour GlobIns, il en différait par beaucoup d'aspects : mon objectif pour aider GlobIns consistait à mieux comprendre ce qui freinait les transformations de cette organisation au niveau de sa culture d'entreprise. Il s'agissait d'aider ses dirigeants à mieux appréhender les difficultés auxquelles ils faisaient face dans le changement de culture qu'ils voulaient imprimer à l'entreprise. En revanche, pour ma recherche, je cherchais plutôt à comprendre comment les risques se réalisaient dans l'entreprise et comment les déterminants organisationnels interféraient. Les risques étant le cœur du métier dans une compagnie d'assurance, et faisant l'objet d'une préoccupation constante, les deux tâches ont pu se fertiliser l'une l'autre. Ma position dans GlobIns me permettait de me positionner comme un observateur, un peu plus intime qu'un consultant, et un peu moins qu'un salarié. Mes mandats dans l'entreprise étaient au courant de mon objet de recherche et s'y intéressaient, ce qui était important puisque toutes mes observations étaient teintées par le prisme de mes travaux à propos des risques.

La posture

Dans mon travail de terrain pendant la durée de la recherche, j'ai eu un statut qu'on peut rapprocher de celui de l'observateur-participant.

Bien que j'aie exploité mes observations de l'époque où j'étais praticien, je n'avais alors ni une posture ethnologique ni celle d'une observation participante au sens propre car j'avais quitté les multinationales au moment où j'ai commencé ma recherche. Je n'étais pas dans une posture de chercheur au moment d'observer les faits : biais mémoriel et illusion rétrospective peuvent colorer mes témoignages sur cette période.

En ce qui concerne ma recherche chez GlobIns pendant la durée de la thèse, mon statut n'a pas fait de moi un ethnographe, au sens du sociologue immergé (Villette - 2013). J'ai plutôt été un observateur informé possédant des compétences techniques. Les données collectées ont été recueillies alors que je n'étais plus un praticien, et s'il m'est arrivé de regarder les situations en m'aidant de la connaissance acquise dans ma vie précédente, je n'avais pas à m'observer moi-

même en situation de management. Ma vision a donc toujours pu rester extérieure, ce qui a évité une complexité supplémentaire.

On pourrait dire que mes observations ont découlé de deux sources et d'une posture duelle :

a) une observation participante "rétroactive", où j'ai été totalement immergé dans le milieu étudié, à une époque où je n'étais pas chargé de faire cette recherche. Je me suis souvenu de façon rétroactive de mes observations

b) une observation participante classique, mais dont l'intégration dans le milieu étudié a été limitée par l'étendue de la mission et par une distance créée à la fois par mon statut externe de chercheur et par le fait que je n'aie pas été tous les jours sur les lieux de mon terrain.

L'avantage de la première partie de l'observation participante (comme salarié) est d'y avoir été en immersion très longue et sans équivoque. Ses défauts sont : a) la distance dans le temps qui a pu troubler les observations b) le changement de regard entre l'observation et le rendu.

Dans la seconde partie (comme étudiant-chercheur), je n'ai pas été totalement intégré à l'entreprise, comme l'est un salarié, ce qui m'a fait perdre de l'information. Cela a été compensé par la distance et la liberté données par l'absence de liens de subordination.

Il s'agit d'un travail différent de ce que l'on pourrait appeler une observation participante "classique", avec une personne immergée dans son terrain, et effectuant sa recherche de façon "sous-marine" par rapport à sa tâche "principale" sur le terrain, dans un cadre officiel pour l'organisation ou non. La démarche de recherche a ici été guidée par la chronologie et par les événements. Elle a demandé une certaine réflexivité adaptée à chaque épisode retranscrit. En prendre conscience a été en soi à la fois une alerte et une protection partielle contre les biais attachés à chacune des étapes de ce travail.

3.2. Trois échelles d'analyse

Le vaste champ de recherche se prêtait à l'emploi de diverses méthodes. Pour comprendre la façon dont les risques évoluent et les liens avec leurs déterminants organisationnels, j'ai testé trois échelles d'analyse :

1) **Une première échelle au niveau macro-économique.** A cette échelle, on a observé des phénomènes assez généraux. Un premier objectif a été de comprendre au niveau macro-économique si le risque financier global des multinationales de la finance avait évolué dans un sens ou dans l'autre. Le second objectif a été d'appréhender du point de vue sociétal l'évolution des liens reliant les salariés et leur employeur sur la même période.

Les sources ont été essentiellement bibliographiques à ce niveau d'analyse. Essentiellement pour le chapitre 6, mais aussi pour décrire le contexte des multinationales au début de la revue de littérature, j'ai recensé les ouvrages qui pouvaient m'être utiles dans la littérature académique. J'ai eu l'usage d'informations et de chiffres émanant d'articles professionnels comme ceux de la Banque des Règlements Internationaux qui m'ont permis de construire des graphiques qui n'existaient pas et retraçaient des évolutions du risque. Les bases de données Datastream et Bloomberg m'ont été utiles pour recouper certaines données concernant par exemple l'inflation, le Produit Intérieur Brut, le change, ou les cours boursiers.

2) **Une seconde échelle au niveau des multinationales de la finance.** Dans cette échelle qu'on pourrait appeler "mésos", l'objectif a été de mieux comprendre ce qui se passait au niveau des multinationales financières. L'information est venue des interactions avec les acteurs impliqués dans ces sociétés : entretiens et rencontres dans l'entreprise. J'ai pu réaliser 25 entretiens formels et enregistrés, dont 19 avaient pour objectif la réalisation des arbres des causes (cf infra). Les six autres, dont trois sont retranscrits en grande partie au chapitre 4 ont été réalisés avec l'aide d'un questionnaire ouvert (annexe 1). Ils avaient pour objectif de "challenger" ma propre vision des choses (chap. 1) pour obtenir les perceptions d'autres acteurs qui ont vécu des expériences similaires sur la même période dans des sociétés parallèles. J'ai eu des rendez-vous entre 2011 et 2014 avec des

praticiens (description/dates des rendez-vous en annexe 2) et j'ai utilisé leurs apports pour comprendre, au niveau de cette échelle méso (chap. 4) quelles étaient les impressions, les présupposés ou parfois les préjugés des dirigeants de la finance de ma génération.

La littérature académique et professionnelle (rapports annuels et documents de références des sociétés, rapports d'organismes professionnels comme les fédérations d'assurance ou fédérations bancaires, documents et études de consultants) a été utile comme base de comparaison avec les informations en provenance du terrain.

3) **Une troisième échelle au niveau microéconomique ou microsociologique.** Dans ce cadre, on s'est intéressé à des événements de risque précis qui étaient survenus dans les sociétés et on a cherché à retracer, à l'aide de la technique de l'arbre des causes (chap. 7), la façon dont les événements s'étaient déroulés dans leur détail.

A ce niveau, j'ai utilisé les informations fournies au cours d'entretiens, recoupées par de la littérature "grise" (e-mails, notes d'informations, documents contractuels, etc.)

La méthodologie précise qui a été mise en œuvre pour chaque niveau d'analyse et les sources utilisées sont détaillées dans les chapitres correspondants, en particulier la méthode de réalisation des arbres des causes (chap 7.).

3.3. Avantages et inconvénients de mon passé de praticien

Pendant le travail de recherche, mon passé de praticien m'a apporté plus d'atouts que de faiblesses :

- 1) **Le recul historique** sur vingt ans m'a permis de savoir quels interlocuteurs il fallait contacter, de comprendre leurs situations et de savoir comment les faire passer de l'implicite à l'explicite
- 2) **Les contacts** obtenus pendant ma carrière ont accepté de partager leurs expériences sur la même période. Mon carnet d'adresses m'a permis d'obtenir des rendez-vous. Par exemple, je souhaitais interviewer le

Directeur des Risques d'une grande banque, membre du comité exécutif. Je m'en suis ouvert à un ami qui avait travaillé avec lui. Quelques semaines plus tard, il m'obtenait un rendez-vous de deux heures et demie lors d'un déjeuner dans les locaux de la banque. En me servant de mon propre carnet d'adresses pour obtenir entretiens et ouvertures, j'usais d'une arme à double tranchant : a) *d'un côté cela était défavorable*, car mon objectivité pouvait être remise en cause puisque je connaissais une partie des personnes interrogées avant de leur poser des questions. Dans ce cas, ma réputation me précédait souvent, ce qui pouvait également influencer certaines réponses. Legrave (1996) met en garde sur le fantasme de la "neutralité" dans l'entretien de recherche et Beaud (1996) tempère également les jugements trop rapides qui tendraient à écarter tout travail manquant d'objectivité : la recherche-action impose une présence dense sur le terrain qui implique qu'on finit toujours par avoir une certaine relation non objective avec les gens qu'on interroge. On peut s'interroger pour savoir si ma recherche peut être ou non qualifiée de recherche-action (cf infra), cependant elle s'en approche grandement, ce qui rend adapté à ma situation le commentaire de Beaud. b) *Le point positif de cette situation* est que j'ai pu avoir accès à certaines personnes qui n'auraient jamais accepté un entretien, ou encore pire qui auraient pratiqué une langue de bois qu'ils savaient ne pouvoir employer avec moi. *Autre point positif*, lorsqu'il ne s'agissait pas de GlobIns, l'aspect "sous-marin" de ma démarche rassurait puisque d'un point de vue "officiel", personne ne savait que j'investiguais dans certaines entreprises. Alors qu'un doute dans l'esprit de mes interlocuteurs pouvait subsister chez GlobIns sur la confidentialité des échanges, je pouvais cette fois parler à des interlocuteurs qui étaient tranquilisés: personne ne pouvait même se douter que nous avions parlé ensemble. Enfin la majeure partie des personnes interrogées faisant partie du "réseau de mon réseau", ou étant de simples connaissances à l'origine, le risque d'être trop influencé par le lien avec les personnes pouvait être écarté. A cet égard, Erhard Friedberg (1999) signale que seul l'interview d'un ami pose réellement problème,

l'implicite envahissant trop fortement le champ. Pour le reste, une attention soutenue à trois attitudes qu'il met en évidence comme des pièges reste nécessaire ; Friedberg suggère ainsi d'éviter à tout prix : a) d'abord la langue de bois et la vision normative, b) en second lieu la connivence et la complicité personnelle entre interviewé et interviewer pour chasser le trop-plein d'implicite et le non-dit, ennemis de l'entretien, c) enfin, éviter la tendance des interviewés à conceptualiser.

Pour pondérer un peu, le propos de Friedberg, il faut remarquer qu'il est difficile d'interdire cela aux interviewés. C'est dans sa pratique de l'entretien que l'interviewer doit être vigilant. Samy Cohen (1999) explique d'ailleurs que *"le terrain est ce qu'il est"* : c'est à l'interviewer de trouver le bon positionnement en connaissant à l'avance les pièges potentiels et en les évitant.

- 3) **Comprendre la dimension technique** des problèmes de mes interlocuteurs m'a été utile à plusieurs titres. En premier lieu pour éviter de nombreuses confusions et raccourcis qui sont possibles lorsque les contraintes des personnes interrogées ne sont à l'inverse pas maîtrisées par l'enquêteur. Ensuite, cela m'a permis de savoir quels interlocuteurs il fallait contacter.
- 4) **Être crédible auprès de mes interlocuteurs** a libéré la parole de personnes qui auraient tenu un discours plus conventionnel à quelqu'un d'autre. J'ai pu ainsi réinvestir dans toutes mes opérations de recherche la compétence que j'avais dans le passé
- 5) Mon passé m'a également aidé en me donnant la capacité à **obtenir le soutien institutionnel d'un grand groupe** (cf chap. 1) pour mener ma recherche. Je pouvais ainsi à la fois travailler sur ma recherche et apporter des informations et analyses utiles pour cette entreprise sans pour autant tomber dans sa dépendance.
- 6) Je devais également garder une forme de réflexivité et d'humilité dans ma façon d'écouter : il me fallait éviter de passer trop vite sur certains sujets en croyant les connaître, ce que je faisais dans mes premières interactions avec le terrain.

Cette combinaison d'expérience et d'accès aux entreprises m'a permis d'obtenir une large base d'informations, à la fois qualitatives et quantitatives. J'ai pu également utiliser différentes techniques d'enquêtes sous des angles différents.

Selon Robert Nadeau (1986 – p138), Friedrich Von Hayek militait en sciences sociales pour l'acquisition, par le chercheur en sciences sociales, d'une "précompréhension" personnelle pour bien analyser un cas particulier. Dans l'analyse de Nadeau, cette posture - l'"individualisme méthodologique" - permettait au chercheur de comprendre à travers son propre prisme subjectif, des comportements d'autrui qui lui resteraient sinon très lointains.

En pratique, cette subjectivité assumée a aussi été un avantage parce qu'elle a été l'objet d'une double transposition qui était l'illustration d'une certaine multipositionnalité (Boltanski – 1973) : d'abord une transposition dans l'espace car je n'étais plus un financier, mais un étudiant-chercheur, ce qui créait une distance avec mes anciennes fonctions et mes anciens condisciples. Ensuite, il y a eu une transposition temporelle qui s'est opérée puisque j'avais quitté la finance plusieurs années avant la rédaction de ma thèse.

Pour les raisons exposées plus haut, ma longue socialisation préalable dans le milieu que j'ai étudié me semble un avantage important pour le travail entrepris, et apporte en tout cas un éclairage doté d'une singularité intéressante. En même temps, mon positionnement peut aussi être vu comme un inconvénient parce qu'il m'a été impossible de supprimer tous les réflexes et présupposés sur le monde de la finance que j'avais assimilé pendant autant d'années. Malgré un travail réflexif, il y a forcément eu des zones qui m'ont échappé.

Girin (1990) préconise, pour comprendre les acteurs et leurs interactions, une immersion longue. Il la juge même nécessaire pour saisir les parts les plus implicites des contextes : *"Il est essentiel d'accéder à un niveau d'appréhension suffisant de ces contextes, si l'on veut comprendre les significations propres aux acteurs. Pour leur partie la plus explicite et formalisée, cela peut se faire par l'étude de documents. A des niveaux intermédiaires de structuration, les entretiens constituent le principal moyen d'accès. La part la plus implicite et la moins formalisée des contextes ne peut, en revanche, être appréhendée que par une authentique socialisation de longue*

durée sur le terrain". L'immersion longue a certes été faite dans mon cas, mais cette immersion n'a pas été simultanée avec ma posture de chercheur et sur un terrain qui n'a pas toujours été homogène. Ce sont des biais qui doivent être pris en considération.

Michel Villette considère, certes que le chercheur doit prendre ses distances avec son sujet, mais que *"pour prendre ses distances, il faut avoir été proche"* (Villette - 1988, 2013), et que l'analyse des entreprises n'est vraiment possible que si l'on y a passé au moins un cycle budgétaire complet. Il conclut son article en décrivant son modèle idéal de connaissance : *"Une longue recherche ethnographique en entreprise d'abord, le statut de chercheur ensuite, voilà en quelques mots, les éléments du dispositif qui me semble le mieux à même de maintenir notre curiosité sur les choses de l'entreprise à la hauteur du rêve démocratique et du mythe de la connaissance raisonnable"*.

Ce n'est pas tout à fait mon modèle sans en être trop éloigné non plus.

3.4. Méthodologie de recueil de l'information

Le recueil d'informations s'est effectué tout au long du travail de recherche avec des périodes plus ou moins intenses.

L'information a été recueillie différemment selon les trois types de résultats obtenus dans la recherche: 1) des entretiens généraux et interactions en entreprises destinées à comprendre les croyances des dirigeants 2) des chiffres pour analyser l'évolution des risques 3) des entretiens techniques et des documents pour les études de cas.

Entre juin 2011 et mars 2014, j'ai pu organiser des entretiens ou des rencontres avec des salariés (ou plus rarement quelques indépendants), très majoritairement cadres, le plus souvent managers et dirigeants de sociétés financières. Certains de ces rendez-vous étaient des entretiens formels qui avaient pour objet de faire parler la personne sur la perception de son parcours et de son travail (cf formulaire d'entretien en annexe 1), d'autres encore étaient des rencontres avec des témoignages techniques enregistrés ayant pour objet de réaliser un arbre des causes (références des témoignages intégrés dans les arbres des causes) à propos d'un risque précis qui s'était réalisé. Les autres rendez-vous

étaient plus informels et ont permis d'obtenir des informations ou des commentaires sans que cela ne fasse l'objet d'un entretien normé au sens sociologique (cf typologie des personnes rencontrées et dates en annexe 2). L'objet était toujours d'éviter de fixer un modèle de références trop strictes dans lequel la personne interrogée risquait de s'enfermer, tout en relançant le débat au besoin.

S'agissant souvent de cadres supérieurs et de dirigeants, il m'a semblé efficace d'appliquer quelques règles.

Dans son ouvrage (collectif) sur l'art d'interviewer les dirigeants, Samy Cohen (1999) explique que le type d'interview semi-directif, avec une population "dominante" est le plus adapté à la population des hauts responsables, en "*permettant de combiner questions ouvertes et fermées, interrogations générales et très précises*" (p8),

Cette pratique au cours des rendez-vous a permis de laisser une grande liberté aux interviewés, de créer une diversité et une richesse de dialogues sans le risque de s'enfermer dans des questions/réponses dirigées.

Alors que peu de rendez-vous ont pu être enregistrés, tous ont fait l'objet de prise de notes, non seulement sur ce que disaient les interlocuteurs, mais aussi sur leur langage corporel, notamment les mimiques ou les regards entendus. Cela me permettait de mieux garder la mémoire de l'état d'esprit de notre interlocuteur pendant l'évolution de l'entretien (étonnement, inquiétude, ennui, excitation, amusement, doute...)

Le plus souvent, il me semblait difficile d'enregistrer les entretiens si je voulais avoir une information valable. En effet, la plupart de mes interlocuteurs étaient des managers et des dirigeants qui sont extrêmement méfiants sur le sujet de la confidentialité, en particulier dans le monde de la finance: Cohen explique pourquoi l'enregistreur est contre-productif sur ce type de population : "*Je n'ai jamais utilisé cet appareil au cours de mes entretiens. Auprès d'un milieu où la prudence est une seconde nature, j'ai préféré éviter le recours à cet élément perturbant, présentant plus d'inconvénients que d'avantages*" (Cohen - 1999, p 41). Si la plupart des interviewés en sociologie peuvent être enregistrés, il n'en est pas de même des dirigeants qui ont l'habitude de se surveiller sans cesse et pour qui c'est le comportement de "relâche"

qui est l'exception et celui du contrôle qui est la norme. Les dirigeants n'oublieront jamais l'appareil. Autant ils seront capables de lâcher des informations ironiques sur leur société, leur président ou leurs actionnaires s'ils se sentent à l'aise, et se fermeront comme des huîtres sinon. La règle du jeu pour eux est la suivante: ils se livrent s'ils savent qu'ils pourront nier avoir dit quelque chose, ce que l'enregistrement interdit bien évidemment. Les premières expériences tentées avec l'enregistreur, vite abandonné par la suite, m'ont montré que mes interlocuteurs regardaient justement l'enregistreur aux moments clés de l'entretien.

J'ai même remarqué lors de certains rendez-vous que dans les moments où les véritables confidences démarraient, le simple fait de lever le stylo pour noter arrêtait net ce moment de grâce et faisait reprendre à l'entretien un tour plus formel. Pour éviter cela, j'ai pris l'habitude de retenir ma plume lors de ces moments pour ne noter certaines informations "indiscrettes" que par la suite, feignant alors de noter autre chose, ou juste en sortant de l'entretien, rentrant rapidement dans un café voire en redescendant à l'accueil, afin d'éviter de perdre trop de contenu dans le piège mémoriel en laissant passer trop de temps. Une règle que j'ai appliquée est celle conseillée par Samy Cohen pour obtenir des informations optimales (Cohen, 1999, p28) : *"à chaque interlocuteur, je tentais de présenter mes objectifs de recherche de manière à ce qu'il se sente personnellement concerné par le sujet et capable d'y contribuer utilement"*.

L'atmosphère de complicité étant fondamentale pour autoriser la sincérité lors des entretiens, le fait de ne pas enregistrer ou ne pas prendre trop de notes était parfois une condition nécessaire mais non suffisante. Certaines choses n'étaient dites que lorsque suffisamment de signaux avaient été envoyés de part et d'autre, ce qui nécessitait une grande attention au langage corporel, en réception, mais aussi en émission. Cela requérait une très grande écoute qui pouvait être mise à mal par une obsession de la conservation de l'information. Il fallait pour cela que je fasse aussi attention à la prise de notes. En effet, les dirigeants prennent en général peu de notes et peuvent se méfier d'une prise de notes excessive. M'acharner sur mon stylo pendant certaines discussions m'aurait fait perdre les informations : en notant tout, je perdais le rôle du confident pour rentrer dans celui de l'enquêteur.

Afin de récolter un matériau riche et diversifié, il me fallait rencontrer des personnes très différentes, permettant de croiser, à l'intérieur de sociétés diverses, de nombreux métiers dans des postes de responsabilité divers. Pour obtenir un tel mixage, il m'a fallu essentiellement compter sur mon réseau personnel de connaissances. La plupart des personnes que j'ai rencontrées accordent des rendez-vous avec circonspection, car leur temps est compté et elles considèrent qu'une entrevue doit avoir un intérêt pour eux. Une simple demande d'interview à des fins de recherche a peu de chance d'aboutir, le barrage de la secrétaire étant en général suffisant. Dans quelques cas, j'ai pratiqué de cette façon pour obtenir des rendez-vous sans avoir de recommandation préalable. Il fallait écrire un long e-mail pour expliquer la démarche, le plus souvent relancer plusieurs fois par e-mails et par téléphone, pour un taux de succès assez médiocre au final. A l'inverse, même si la prise de rendez-vous a été parfois laborieuse, le taux de succès d'obtention d'un rendez-vous lorsque j'étais nanti d'une recommandation efficace a été quasiment de 100% (quelques cas d'échec lorsque je me suis fatigué de relancer).

Comme le mentionne Samy Cohen (2003), la domination est inversée lorsque l'on s'adresse à des dirigeants. Leur temps est souvent compté, ils vous rendent un service, pas l'inverse, et le "jeu" doit en partie se pratiquer selon leurs règles. Tout l'art consiste à ne pas se laisser déborder, à montrer qu'ils vont également retirer quelque avantage de l'entretien, à redresser en partie le rapport de force afin de pouvoir garder une certaine maîtrise de l'entretien. Pour cela, avoir été "des leurs" et garder des liens amicaux et professionnels avec certains de leurs pairs ou même de leurs propres "dominants" est un atout auprès de cette population. En effet, cela permet de montrer qu'en termes de réseau, l'enquêteur peut lui aussi être utile un jour. Cependant, il était important au démarrage de beaucoup de ces entretiens de montrer que j'appréciais d'être reçu (ce qui était d'ailleurs le cas). Pour cela, une des conditions était d'accepter sans discuter les conditions de la personne sur le format de l'entretien (lieu, heure, éventuel déjeuner, petit-déjeuner...). Une bonne souplesse sur le déroulé de l'entretien était également important afin d'obtenir les informations les plus importantes, mais également pour donner assez de flexibilité pour me laisser surprendre sur des thèmes auxquels je ne m'attendais pas, ce qui permettait également de lutter contre le risque de circularité.

Des entretiens spécifiques enregistrés

Une partie de l'information reste cependant perdue ou inutilisable en l'absence d'enregistrement et il m'a donc semblé important de pouvoir disposer d'un matériau provenant d'entretiens réalisés dans "les règles de l'art", enregistrés, transcrits et analysés intégralement. Ces entretiens apportent une vision différente, très ouverte, mais correspondant à l'opinion – sans doute plus décalée ou ayant un prisme différent – de personnes qui pouvaient accepter l'enregistrement sans trop décaler leurs propos. Bien sûr, il y a là aussi ma propre subjectivité dans le choix des personnes à qui je pouvais demander cela et dont l'histoire présentait un intérêt particulier.

D'autres témoignages au cours d'interactions plus ou moins longues

S'ajoutent bien sûr à ces entretiens formels des centaines d'interactions avec des salariés de ces entreprises puisque j'ai passé des semaines entières sur les différents sites (en moyenne une semaine par mois sur toute la période de terrain de deux ans), avec une grande liberté. Ces interactions proviennent parfois de rendez-vous formels qui ont duré plus d'une heure avec un dirigeant ou un manager, à qui je pouvais poser des questions libres. Ces interactions m'ont apporté des compléments d'information, des témoignages sur le climat de l'entreprise ou sur les croyances des personnes avec qui je parlais. Parfois, j'ai simplement passé du temps à écouter des conversations à la volée et à entreprendre des conversations informelles. Je n'ai finalement pas recueilli d'informations directement exploitées sur mon sujet par cette dernière technique mais cela m'a fourni un matériel permettant de mieux comprendre le climat de l'organisation, de faire naître des intuitions et de mieux relancer mes discussions avec les personnes que je rencontrais plus formellement dans la société.

Les études de cas (analyses d'incidents)

À partir de mars 2012, j'ai commencé à recueillir en parallèle des entretiens sur des cas d'incidents qui avaient conduit à des pertes financières pour l'entreprise. Il s'agissait cette fois de parler avec des personnes qui le plus souvent n'étaient pas des dirigeants, au moins lorsqu'il s'agissait d'examiner le cas dans les détails. Non pas

que les hauts dirigeants ne soient pour rien dans les incidents, mais ils n'en connaissent souvent pas le détail et pour une grande partie des cas, ils n'y sont pas impliqués directement. Pour les vingt analyses d'incidents, j'ai pu enregistrer les entretiens initiaux me permettant de comprendre ce qui s'était passé et de le décrire. Les enregistrements étaient précieux, car ils m'ont permis de revenir dans le détail sur des sujets souvent techniques et parfois aussi en anglais. Bien que je pratique cette langue de façon courante, ce n'est pas non plus ma langue maternelle ni en général celle de mes interlocuteurs.

Lorsque les échanges ont eu lieu en anglais, ce fut dans des sociétés multinationales qui n'avaient pas une base nationale anglo-saxonne. Ainsi a pu être évité l'écueil de faire les interviews dans la "langue du dominant" (Bourdieu - 1977). En revanche, le fait que la conversation n'ait eu lieu dans la langue d'aucun d'entre nous pouvait parfois être un obstacle à la compréhension ou à une certaine forme de complicité et la précision de l'information a pu en souffrir.

Dans le cadre de ces entretiens enregistrés, il m'a parfois fallu insister lourdement pour obtenir une information complète et éviter la langue de bois: un salarié interrogé sur un sujet aussi délicat qu'une erreur commise avait tendance à minimiser les responsabilités de ses collègues et les siennes. En début d'entretien, mon interlocuteur me tenait donc discours "préfabriqué" destiné à me montrer que personne n'était responsable de l'incident, et que le problème était déjà quasiment résolu ou sous contrôle. L'objectif pour l'interviewé semblait être de me montrer son "esprit constructif", son "dévouement à l'entreprise" et ses compétences. Il mettait l'accent sur les plans de remédiation et la qualité des mesures prises pour "corriger le tir". Pour obtenir des informations plus fiables et pertinentes, il me fallait revenir à la charge en mettant en avant des contradictions dans la narration, des impossibilités, et en utilisant pour cela ma connaissance technique des mécanismes évoqués. J'ai dû rassurer mes interlocuteurs, réaffirmer que les échanges resteraient confidentiels. Les personnes interrogées débutaient l'entretien en me racontant l'histoire comme à leurs interlocuteurs usuels (en interne, il s'agit du "contrôle" ou de l'"audit interne" ; en externe, ce sont les régulateurs, les avocats ou les commissaires aux comptes). La précision des histoires racontées spontanément était rarement suffisante. Je devais utiliser ma connaissance du métier de la personne interrogée pour créer le lien,

identifier les failles de son histoire et ses contradictions et l'inciter à me faire confiance et à me raconter la "vraie" histoire (ou en tout cas telle qu'il la voyait vraiment). L'objet de cette phase était aussi de lui montrer l'intérêt qu'elle avait à dévoiler une vision plus authentique de la réalité :

a) faire passer des messages sans risques à sa direction

b) se libérer de ce qu'elle ne peut en général pas dire

Pour illustrer ce propos, prenons l'exemple du cas n°6 du chap. 7 qui concerne des coûts payés pour rien par la compagnie à cause de retards administratifs répétés. La première personne avec qui j'ai parlé de ce cas - Javier F. - a commencée par me raconter son histoire en me disant que la faute en incombait à une loi trop stricte qui désavantageait les assureurs par rapport aux mutuelles de santé. Selon Javier, son entreprise n'avait rien à se reprocher et subissait seulement cette injustice.

Son histoire présentait cependant des lacunes et sa façon de parler du responsable d'un des services concernés m'a rappelé d'autres cas rencontrés dans ma carrière. À la fin de son récit, je lui ai dit qu'il me semblait qu'il manquait des éléments, et notamment lui ai demandé de me préciser si cela se passerait mieux si la relation entre ce responsable de service et son propre directeur était améliorée. Il en a convenu et de fil en aiguille m'a raconté une tout autre histoire qui n'invalidait pas la première, mais montrait comment la compagnie d'assurance aurait pu contourner l'obstacle de cette loi sans le comportement du chef de service incriminé. L'histoire prenait alors une autre tournure.

Il me fallait dépasser la réticence de mes interlocuteurs à se confier. La relation que j'avais avec ces personnes était différente de celles que j'avais lors des entretiens décrits plus haut. En effet, dans le premier cas, j'avais obtenu l'entretien par le biais d'un réseau d'amis ou de relations privilégié, et je recevais des confidences dans un cadre d'échange "d'égal à égal" ou même en position de "dominé". Dans le second cadre, les personnes que j'interrogeais m'avaient été recommandées avec l'accord ou par le biais de leur hiérarchie et même si j'assurais la personne de la confidentialité de nos discussions, le lien de confiance entre nous était à créer de toutes pièces.

La validation des études de cas (arbres des causes)

Des entretiens menés spécifiquement pour les études de cas ont permis de réaliser des arbres des causes. Pour améliorer précision et objectivité des informations, je les ai croisés avec des documents des sociétés concernées selon leur disponibilité : rapports annuels, documents comptables, bilans sociaux, rapports internes, notes ou e-mails de service, compte-rendu de réunions.

Dans la pratique, je démarrais par un premier entretien qui me permettait d'obtenir une narration précise des événements. C'était ce premier contact qui me mettait sur la piste des autres personnes à rencontrer et des documents à chercher pour valider les informations.

Le traitement de données chiffrées

Des données chiffrées sont exploitées au chapitre 6 pour analyser l'évolution des risques. J'ai utilisé pour cette étude des banques de données professionnelles (Datastream et de Bloomberg) qui m'ont permis de récolter des données agrégées cohérentes au niveau national et international. Je les ai complétées avec des chiffres venant directement des sociétés étudiées (rapports annuels incluant bilans et comptes de résultats simplifiés des groupes, documents de référence).

D'autres informations sont issues de sources officielles, via des organismes de régulation ou des organisations internationales, et en particulier la Banque des Règlements Internationaux (BRI ou BIS en anglais), la Banque Mondiale ou l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) en France. Dans ce cas de figure, les approches quantitatives qui ont été appliquées ne constituent pas le cœur de la recherche, mais ont été utiles pour obtenir des résultats supplémentaires.

Au démarrage de cette recherche, j'espérais mesurer de façon quantitative la baisse de l'affectio societatis. En analysant les études quantitatives de mesure du sentiment d'appartenance (Richer - 1998) ou les travaux d'Allen et Meyer dans leur analyse en trois composantes (Allen et Meyer - 1991) qui revisitent la revue de littérature sur le thème des mesures de l'affect dans l'entreprise, j'ai pris conscience de deux obstacles :

1) il est difficile d'obtenir une mesure homogène d'une notion aussi subjective sur longue période, et les risques d'imprécision et de fausse interprétation associés sont très importants. Disposer de données cohérentes sur vingt ans était peu réaliste : sur une telle durée, la sensibilité des gens et leurs situations changent considérablement - à supposer qu'on ait pu interroger les mêmes personnes - et leurs réponses aux mêmes questions ne sont plus homogènes.

2) les études quantitatives de la littérature anglo-saxonne de gestion qui traitent des sujets d'appartenance ou de citoyenneté organisationnelle se contredisent les unes les autres, sans doute à cause de la subjectivité des thèmes étudiés. En outre, elles se concentrent le plus souvent sur des thèmes pour lesquels elles possèdent des chiffres fiables, comme les démissions par exemple, et rarement sur des aspects plus "mous" sur lesquels les données ne sont pas disponibles.

J'ai donc renoncé à une étude quantitative aux résultats probablement frustrants et imprécis.

3.5. Epistémologie, méthodologie utilisée et modèle de recherche

Une méthodologie adaptée au terrain et au chercheur : une approche compréhensive, évolutive et pragmatique

Cette recherche s'est inscrite dans différents cadres épistémologiques parce que des méthodes différentes ont été appliquées pour les opérations de recherche.

Compte tenu de ma proximité avec GlobIns, et des fortes interactions que j'ai eues avec nombre de ses salariés, on pourrait être tenté d'inscrire le processus de ma recherche dans le cadre de la recherche-action, dans son sens le plus large. Un pan de mon travail de recherche correspondait bien à ce cadre : la recherche s'effectuait en même temps que l'action de transformation des organisations (Liu - 1997), et visait en partie à participer à cette transformation. Il y avait des aspects de la mission que m'a confiée GlobIns qui s'inscrivaient dans sa volonté de transformer sa culture, et pour cela de mieux la comprendre. Les résultats obtenus ont pu influencer le processus de changement. Mon travail pour eux consistait à observer quels étaient les blocages qui pouvaient empêcher la transformation

culturelle du groupe et inversement à déterminer quels pouvaient être les facteurs facilitants. Pour autant, il ne s'agissait pas d'un travail de consultant, requérant une présence intensive sur le terrain et des avancées régulières, mais davantage d'un diagnostic attendu permettant de mieux comprendre des éléments de fonds, d'éviter des écueils ou de signaler des points clés d'amélioration qui n'auraient pas été repérés par l'organisation.

Je n'étais pas soumis à une relation hiérarchique ni à des objectifs, et j'avais toute latitude pour mener ma recherche selon ce qui me guidait, avec un point formel deux fois par an, où je rapportais mes principales observations à la personne qui m'avait confié le travail (par ailleurs, je rencontrais plus fréquemment ses collègues et collaborateurs). Cette grande liberté, ainsi que le fait que j'étudiais en parallèle d'autres entreprises ou que j'effectuais un pan de la recherche sur base de documents m'éloignait en partie d'un travail de recherche-action, même si comme le rappelle Liu (1997-p19), *"la recherche-action n'a pas été codifiée et ne repose pas non plus sur un consensus entre tous les chercheurs"*. Dans tous les cas, ma recherche restait "compréhensive" au sens de Dumez (2013).

Bien sûr, mon intervention au sein du système social qui était examiné, même parfois en interaction faible, posait la question des biais possibles des analyses présentées et des résultats produits.

Les expériences de Garfinkel dans son "ethnométhodologie" semblent montrer suffisamment que la posture rigoureusement objectiviste en sciences sociales fait prendre le risque de tomber dans une impasse. Garfinkel choisit d'ailleurs de reprendre l'aphorisme de Durkheim *"la réalité objective des faits sociaux est le principe fondamental de la sociologie"* en le reformulant de la façon suivante (Garfinkel – 2001, in de Fornel "Colloque de Cerisy" – 2001 – p42) *"la réalité objective des faits sociaux est bien le phénomène fondamental de la sociologie mais il faut appréhender cette réalité objective comme une réalisation pratique continue de chaque société, procédant uniquement et entièrement, toujours et partout, du travail des membres, une réalisation naturellement organisée et naturellement descriptible, produite localement et de manière endogène, sans relâche et sans possibilité d'évasion, de dissimulation, d'esquive, d'ajournement ou de désintéressement"*. Il était donc possible d'assumer ce risque de manque d'objectivité en en faisant un outil de la recherche et en tâchant de mieux

comprendre quels étaient les présupposés que j'avais sur l'industrie de la finance tout en les comparant à ceux de mes anciens condisciples dont j'examinais les croyances. C'est le travail détaillé aux chapitres 1 et 4.

Les risques de la méthodologie et de l'approche compréhensive

La complexité de cette recherche a tenu à la fois au terrain, au sujet, à mon passé professionnel et à la pluralité des techniques utilisées.

Il y avait un impératif pragmatique : il me fallait être flexible sur la façon d'obtenir le matériel à traiter, afin de me plier aux exigences d'un terrain inquiet de confidentialité, et méfiant en général. En outre, il me fallait des méthodes susceptibles de saisir à la fois les dimensions subjectives du sujet - notamment reliées aux opinions des salariés des entreprises sur leur propre environnement - et des caractéristiques plus objectivables - par exemple des données chiffrées brutes ou des entretiens croisés sur des études de cas. Suivant les conseils de Royer et Zarlowski (2003), je suis toujours parti du principe que les dispositifs méthodologiques devaient être adaptés afin de permettre de tester efficacement ma problématique et pas l'inverse. Cette flexibilité dans le recueil d'informations me semblait d'ailleurs validée par les arguments développés par Stéphane Beaud (1996) dans son plaidoyer pour l'entretien ethnographique.

Le travail de cette recherche s'est appuyé sur le "dit" des interlocuteurs ou sur des interprétations d'entretiens. Demers (2003) explique que lorsque l'on examine une problématique encore mal explorée et que l'on ne peut pas utiliser de méthodes qu'il qualifie de "dures", comme le questionnaire, alors l'utilisation des entretiens se justifie parfaitement.

Dumez (2013, p7) nous guide dans l'introduction de sa "méthodologie de la recherche qualitative" en indiquant les trois grands risques de la recherche compréhensive : *"elle pose trois grands problèmes. Le premier est de perdre le projet même de connaissance: au lieu d'analyser les actions des acteurs, les explications données par le chercheur font agir des êtres abstraits, comme les structures. Le deuxième est le risque de circularité : le chercheur retrouve sans difficulté dans son matériau les théories qu'il y a mises et pense avoir "vérifié" ces théories. Le troisième consiste à passer à côté du phénomène d'équifinalité, c'est-à-dire le fait qu'un même*

résultat observé peut s'expliquer par plusieurs enchaînements causaux. Il faut alors, pour chaque observation, évaluer les pouvoirs explicatifs de plusieurs hypothèses. "

Premier risque : perdre le projet de la connaissance

Pour échapper à ce premier risque, j'ai tenté de distinguer ce que les acteurs disaient (et ce que je voyais de leurs interactions), et les interprétations d'autre part. Weinberger (1998), cité par Dumez (2013 - p13) résume cette marche à suivre : *"il est essentiel que les analyses de l'action comprennent deux approches différentes en tant que champ d'application du formalisme déterminant l'action : 1. les réflexions de l'agent, la personne qui agit, sur la manière dont elle doit agir, et 2. l'effort d'interprétation de l'observateur qui, en reconstruisant de manière interprétative les caractéristiques intentionnelles de l'action, essaie de comprendre le comportement observé de la personne agissante comme une action"*.

J'ai été aidé par ma connaissance du terrain me permettant de mieux définir les unités d'analyse. Dumez explique que c'est le point crucial pour éviter ce risque.

Second risque : le risque de circularité

Le risque de circularité, qui incite le chercheur à ne chercher que le matériau qui confirme l'interprétation qui a sa faveur, m'a semblé le plus difficile à éviter et le plus dangereux. Connaissant bien le terrain, je voulais éviter de m'aveugler en allant chercher les preuves aux endroits où j'étais susceptible de les trouver et en ignorant ceux qui auraient pu infirmer mes propositions de départ.

Pour limiter ce risque, je me suis imposé quelques règles simples :

1. Ne jamais refuser un entretien qui s'offrait à moi
2. Laisser le plus souvent possible d'autres personnes que moi choisir mes informateurs, et si possible des gens qui ne savaient pas ce que je cherchais.
3. Poser des questions sur certains sujets à des gens que j'étais venu voir sur un autre sujet
4. Faire certains entretiens totalement ouverts, sans poser aucune question directe pour voir si le discours changeait lorsque mon interlocuteur ignorait mon

point de vue, voire parfois, dans certains cas extrêmes, soutenir le contraire de mon point de vue.

5. Chercher systématiquement dans le matériel à disposition des informations qui invalidaient mes propositions. Dans ce dernier cas, il s'agissait d'une certaine façon de chercher à invalider la théorie proposée selon le principe de réfutabilité de Popper. Cette technique n'a pas été systématiquement utilisée, mais a servi de test de robustesse.

Troisième risque : le risque d'équifinalité

Restait enfin le risque d'équifinalité, défini à l'origine par Bertalanffy (1973) comme la possibilité pour un état final d'être atteint à partir d'états initiaux différents par des itinéraires différents. Ce risque consistait notamment à croire à une explication spécifique pour expliquer une conclusion alors que cinq autres explications donneraient la même conclusion. On le comprend très bien dans le cadre d'une enquête policière où la plupart des preuves présentées peuvent provenir d'autres explications que celles que donne la police. Le suspect dont on trouve les empreintes digitales sur le couteau du crime peut l'avoir utilisé auparavant pour couper son pain; son absence d'alibi est aussi la preuve qu'il n'en a pas bâti un de toutes pièces, etc.

Dans le cas qui nous occupe, le risque d'équifinalité concernait surtout l'une de mes propositions, celle qui établissait des liens entre l'évolution des risques et les changements dans les contrats psychologiques des dirigeants et des entreprises (proposition n°6). En effet, comme en Statistique Mathématique, même si on peut mettre une corrélation en évidence entre deux séries d'éléments, une corrélation ne prouve en aucun cas une causalité: une autre cause extérieure peut être la raison unique ce que qui relie les deux événements entre eux.

Ce qui a partiellement protégé ce travail du risque d'équifinalité, c'est que le propos n'était pas de démontrer un lien de cause à effet. En effet, l'objet de la recherche n'était pas de démontrer que les risques étaient causés par une baisse de l'affectio societatis. Même si j'ai pu être séduit par cette thèse au tout début de ma recherche, elle m'a rapidement semblé réductrice. Le but était plutôt de donner des éléments permettant de voir que dans de nombreux cas de réalisation du risque, le

facteur humain lié à l'*affectio societatis* avait joué un rôle important et *participé* à la réalisation de ce risque. Certains cas étudiés ont aussi permis de voir qu'une implication différente, ou en général une relation différente des protagonistes à leur entreprise aurait permis d'éviter la réalisation du risque. Et ceci était vrai quelle que soit le scénario envisagé, ce qui nous éloignait du problème d'équifinalité : par exemple, dans le cas n°9 (arbre des causes n°9 sur un cas de "rogue trading"), il aurait suffi d'un peu plus d'initiative des contrôleurs dans leur façon de procéder pour éviter les pertes, toutes choses étant égales par ailleurs. On ne se trompait donc pas sur les hypothèses qui permettaient d'aboutir à la conclusion, mais on constatait que des hypothèses légèrement différentes auraient changé radicalement ce qui arrivait.

Les échanges réguliers que j'ai pu avoir avec mon directeur de thèse et d'autres collègues ont été pour moi la meilleure protection: en me signalant tout au long du processus que je risquais de tomber dans ces écueils, et en particulier dans celui du risque de circularité, ils m'ont mis en alerte permanente.

Les ancrages

Cette recherche s'ancre dans une tradition sociologique ancienne. Celle de Chester Barnard d'abord : dès son premier livre (Barnard -1938), il s'interroge sur la façon dont doivent coopérer les acteurs d'une organisation pour la rendre efficace et pérenne. Barnard considérait que l'efficacité d'une organisation, et en particulier d'une entreprise pouvait être mesurée par la satisfaction des personnes qui la composent.

Il est essentiel que les dirigeants de l'organisation s'assurent que celle-ci atteint un double objectif: répondre aux motivations réelles des membres de l'organisation d'une part et poursuivre les objectifs fixés par l'organisation d'autre part. C'est selon Barnard la condition impérative d'une coopération durable et donc de la pérennité de l'organisation. La personnalité et les convictions de Barnard font écho en moi : il ne croyait pas vraiment qu'une organisation pouvait durablement rester efficace en étant efficace et il avait en outre une posture d'homme d'affaires et de chercheur qui rendait son positionnement académique ambigu.

Dans ce travail de recherche, l'hypothèse est faite que l'une des motivations majeures des salariés concerne leur propre sécurité et donc la pérennité de leur

emploi et de leur carrière. L'analyse de l'accroissement des risques (et donc de la sécurité de l'entreprise) avec l'évolution de l'affectio societatis (qui dépend en partie de la façon dont l'entreprise répond aux motivations des salariés) émane directement de cette tradition sociologique.

Un second ancrage, qui n'est pas fonctionnaliste, vient directement des préceptes enseignés par Bourdieu qui m'ont également servi de points de repère :

1) Historiciser :

L'utilisation de témoignages de dirigeants qui racontent leur histoire, leur vision de l'évolution de leur carrière professionnelle et leur perception des changements de leur société permet d'obtenir des informations sur plus d'une vingtaine d'années. C'est une longue durée à l'échelle d'une entreprise même s'il s'agit dans l'absolu d'un recul historique court et soumis à l'illusion de la rétrospective

2) S'affranchir des problématiques "obligées" :

Les travaux sur les risques, notamment ceux qui examinent l'évolution à la fois quantifiée et perçue des risques, sont totalement séparés des études sur la sociologie du travail et de celle sur les ressources humaines. Le travail mené regroupe ces sujets, à la fois en utilisant les références de ces univers et en essayant de comprendre les relations entre risques opérationnels et comportements des dirigeants dans l'entreprise.

3) Lutter contre le conformisme intellectuel :

On lutte ici contre deux formes de conformisme. La première est celle d'un courant de la sociologie qui voudrait totalement s'affranchir de la technique étudiée, et en particulier de la technique de la finance. Il est pourtant difficile de percevoir nuances et sous-entendus des financiers sans comprendre leur univers, sans capter leurs allusions et leur référentiel culturel derrière le masque de la technique.

Une autre forme de conformisme combattu est celui des dirigeants des entreprises qui répugnent à s'observer avec objectivité. Ils supposent a priori que l'opinion commune de la majorité des dirigeants "de" l'entreprise "sur" l'entreprise est une bonne représentation de la réalité. Ils répètent préférentiellement ce qu'ils

ont déjà entendu dire par d'autres dirigeants, car plus une opinion est répandue et énoncée régulièrement dans l'organisation, moins elle est dangereuse en termes de réputation pour celui qui l'énonce.

4) Parler de ce qu'on connaît :

J'ai souhaité rester dans le champ technique connu et c'est pourquoi j'ai limité au maximum les interventions en dehors du champ de la finance et de l'assurance.

5) Utiliser des méthodes multiples :

Plusieurs méthodes ont été utilisées:

- des entretiens formels et enregistrés,
- des entretiens formels avec prises de notes,
- des entretiens informels,
- des études de cas analysées au travers de la méthode de l'arbre des causes,
- de l'observation participante,
- des interactions sur le vif,
- de l'étude de documents d'entreprise et d'archives,
- des conclusions sur la base de l'accès à des documents confidentiels ou à des mails donnés de façon officieuse
- des évaluations sur base de données financières, de données internationales et des rapports annuels des sociétés,...

L'utilisation de techniques mixtes avait d'abord pour objectif de trouver des informations qui sont lacunaires dans les sociétés étudiées quand on n'utilise qu'une seule de ces méthodes. En effet, les multinationales financières n'ont pas d'intérêt à la conservation précise de leur histoire, comme on le voit dans par exemple dans le chapitre 4 à propos de l'enquête annuelle de climat social chez GlobIns ("Staff Survey"). De façon générale d'ailleurs, le fait d'oublier régulièrement le passé sert les intérêts de tout le monde dans l'entreprise (Villette -2005). Comme les managers sont

jugés et/ou rémunérés sur des résultats à court, voire au mieux à moyen terme (3-5 ans maximum dans le meilleur des cas), l'examen du bilan à long terme de leurs résultats sur longue période ne peut pas les intéresser : si le bilan est défavorable, ils souffriront d'un déficit d'image, et si le bilan est positif, personne ne les récompensera pour un résultat jugé trop ancien. En outre, les managers et les dirigeants restent rarement très longtemps à leur poste et ils préfèrent travailler sur un terrain neuf, sans avoir à se mesurer à des comparaisons objectives qui peuvent leur être défavorables. De façon générale, l'absence de chiffres comparables permet de récrire régulièrement l'histoire des services ou même de l'entreprise, en particulier en cas de fusion-acquisition, où l'on fait des promesses aux actionnaires et aux marchés financiers qu'on ne peut pas toujours tenir et où la fusion donne une occasion de changer totalement les référentiels, y compris parfois comptables.

On comprend ainsi qu'aucun effort n'étant fait en haut de la pyramide pour conserver l'histoire de façon comparable, les équipes sur le terrain n'y attachent que peu d'importance, en tout cas si aucun autre impératif (juridique par exemple) ne les force à la conservation.

Un autre intérêt de l'utilisation de techniques mixtes était de me confronter à de nombreux aspects de la réalité pour revisiter avec un œil de chercheur des facettes des entreprises que j'aurais pu croire connues vu mon passé de praticien : il s'agissait de présupposés liés à mon positionnement de l'époque. Par exemple, lorsque j'étais praticien, je surestimaient le degré de sincérité des "confidences" faites par mes collègues. Je ne peux pas dire que j'étais naïf, et j'avais moi-même mes propres stratégies pour ne dire que ce que je jugeais en ma faveur, mais ironiquement, je ne soupçonnais pas un tel machiavélisme chez tous mes collègues. Mon analyse extérieure me fait maintenant supposer qu'à part sur des sujets purement techniques, tout le monde travestit plus ou moins la vérité dans l'entreprise.

3.6. L'éthique de la recherche

Au cours de mes travaux de recherche, les questions éthiques ont été d'une grande importance.

Primum non nocere : beaucoup de personnes m'ont aidé à faire ce travail. Elles m'ont offert un accueil et une aide sur le terrain de leur quotidien, une ouverture sur

leur intimité. Je ne crois pas vraiment à la séparation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Nous ne sommes qu'une seule personne et emportons nos soucis chez nous le soir comme nous les amenons au travail. J'ai été très attentif à respecter l'espace de mes interlocuteurs et parfois leurs craintes, à prendre toutes les précautions pour leur apporter des informations et du feed-back, mais surtout à veiller à ce que la confiance qu'ils plaçaient en moi ne leur nuise en aucune manière. Cela passait non seulement par la confidentialité, mais aussi par des précautions qui allaient au delà: faire en sorte que personne ne se doute de l'identité des personnes rencontrées s'est révélé un art plus difficile que le simple secret sur les rencontres et les échanges.

Le sujet de recherche choisi n'est pas neutre. J'ai passé plus de vingt années avec les personnes que j'étudie maintenant, et ce travail de recherche peut permettre d'apporter une aide à mes anciens collègues. En tout cas, participer à la transformation de l'industrie financière en tentant d'expliquer certains phénomènes mal explorés a été un élément de motivation pour moi. L'impact réel de ma recherche, toute limitée soit-elle, peut déclencher par la suite d'autres travaux, d'autres actions dans l'entreprise.

Partie 2 – Etude de terrain

Chapitre 4 – Enquête sur les croyances de dirigeants de la finance au sujet du risque et du contrat psychologique

J'ai voulu comprendre quelles étaient les croyances des dirigeants de ma génération sur les risques et leurs déterminants. Je souhaitais me confronter avec leurs points de vue pour comparer avec mes présupposés, de la façon la plus ouverte possible et je les ai simplement interrogés et observés pour saisir leurs attitudes et leurs comportements. Il s'agissait aussi de comprendre s'il était possible de tirer de leurs témoignages des schèmes argumentatifs ou des répertoires normatifs, qui pourraient être analogues à des idéaux-types (Lascoumes & Bezes – 2009)²⁸.

4.1. Nature et objectifs des rencontres avec des praticiens de la finance

Entre le 29 juin 2011 et le 15 mars 2014, j'ai eu l'opportunité d'organiser des rencontres avec des professionnels de l'assurance, de la banque et de la finance, et de confronter leur regard avec celui de personnes travaillant avec eux en externe : consultants, coachs, gros clients, psychologues du travail et professeurs d'université.

La nature de ces rencontres a beaucoup varié selon les interlocuteurs, la façon dont j'étais entré en relation avec eux et l'intérêt qu'ils portaient à notre entretien. Certaines rencontres étaient des entretiens sociologiques formels, avec un questionnaire et un déroulé maîtrisés tandis que d'autres ressemblaient davantage à une conversation informelle à bâtons rompus. Il était alors difficile de prévoir comment l'entretien allait se passer puisque j'adaptais mes questions au degré d'acceptabilité que je percevais chez la personne interrogée au moment de l'entretien.

Le but de cette partie de la recherche était au départ d'obtenir des réponses à des questions fermées, mais aussi d'obtenir le maximum d'informations, d'ouvrir le

²⁸ Lascoumes et Bezes mobilisent les travaux d'inspiration culturalistes d'Ann Swidler et ceux de Max Weber pour utiliser les concepts de "répertoires normatifs" ou de schèmes argumentatifs : les individus utiliseraient pour leur argumentation des schèmes de perception et d'évaluation qui sont des idéaux-types qu'on ne trouve pas intégralement chez un individu - personne ne reprenant un discours avec l'intégralité des arguments du répertoire - mais qui en contiennent une partie suffisante pour que l'on reconnaisse la conception dominante. Ainsi, il suffirait d'entendre une partie des arguments énoncés pour reconnaître le schème sous-jacent.

champ des possibles, et de mieux comprendre comment pensaient les "indigènes" de la finance à propos des sujets abordés.

Je cherchais aussi à savoir ce que mes interlocuteurs véhiculaient comme discours pour comprendre s'ils croyaient eux-mêmes aux histoires qu'ils racontaient sur leur entreprise. Il s'agissait de faire la part des choses de ce qui leur appartenait et de ce qui correspondait – selon la grille de lecture de Veyne (1983) – à un récit anonyme et indirect qui se répète et informe sur l'état de l'entreprise.

Les discussions ont eu lieu en français dans la mesure du possible. Parfois, cela n'a pas été possible et les entretiens se sont déroulés en anglais (cf synopsis des rencontres en annexe 2), sachant que cela n'était pas non plus la langue natale de mes interlocuteurs (à part pour 3 personnes). Le fait que l'anglais n'ait été la langue natale d'aucun de nous a pu rendre parfois la compréhension "fine" moins claire. Néanmoins, en ce qui concerne les multinationales dont le pays d'origine est la France, cela m'a évité d'utiliser la "langue du dominant" (Bourdieu - 1977).

L'utilisation de ces rencontres comme matériau de thèse a été assez complexe et m'a posé beaucoup de questions. En effet, au démarrage de ma recherche, j'espérais qu'après avoir enquêté de cette façon, j'aurais obtenu l'essentiel du matériel nécessaire pour mettre mes hypothèses en évidence. J'allais déchanter et recueillir des informations paradoxales par rapport à mes hypothèses de départ.

Mes premières difficultés étaient que la plupart des informations reçues relevaient du "off", pour reprendre une expression du journalisme et que les conditions des rencontres ne permettaient souvent pas la conservation probante d'une partie de l'information, ne pouvant être enregistrées (cf chap. 3 sur la méthodologie).

Malgré cet obstacle méthodologique, je trouvais dommage de ne pas exploiter un matériau qui pouvait difficilement être récolté autrement, puisque la plupart de ces rencontres auraient été refusées dans d'autres conditions. Les réponses auraient été différentes sans l'atmosphère d'intimité que j'ai pu créer au cours du rendez-vous avec une posture de "financier" et d'ancien collègue autant que de chercheur: un dirigeant qui accepte un déjeuner pour faire connaissance avec un ami d'ami, ou avec un ancien collègue, n'accepte pas forcément un entretien de deux heures avec un

étudiant en sociologie. Et les réponses qu'il fait à une personne qu'il considère comme un pair, comme un presque-collègue, et à qui il n'a pas besoin d'expliquer la technique de son métier ou de son environnement, sont très différentes de celles qu'il ferait dans un entretien formel.

S'il était sans doute utile d'avoir fait partie de l'environnement étudié pour récolter cette information, il me fallait également en être suffisamment détaché et avoir une approche réflexive pour que mes observations puissent avoir une validité scientifique (Bourdieu - 1987). Mon statut de "financier défroqué" me permettait cette posture puisque je pouvais me poser à la frontière de l'observation participante et de l'observation externe, en employant les mots et les codes, les analogies et les anecdotes du monde que j'observais, alors même que j'en étais sorti et que mon investissement dans le "jeu" n'était plus un obstacle à l'objectivité de mes observations. Bourdieu conteste à la fois une posture trop impliquée comme sa critique extrême. Il milite pour une voie du milieu entre implication complète et distanciation totale, qui permet d'accroître la richesse de l'observation et d'apporter une meilleure compréhension des thèmes étudiés. Il y a une forte analogie avec les réflexions que Bourdieu fait sur la sociologie de la croyance, lorsqu'il constate les conflits dans lesquels se trouvent les sociologues qui étudient²⁹ les religions en participant de la croyance de ceux qu'ils observent. En cela, j'essaie de prendre la posture de ce que Bourdieu décrit (1987 - p159) comme un "*sociologue original*" par analogie avec l'"*historien original*" de Hegel, c'est-à-dire celui qui "*vivant dans l'esprit de l'événement, assume les présupposés de ceux dont il raconte l'histoire - ce qui explique qu'il soit si souvent dans l'impossibilité de fait d'objectiver son expérience quasi indigène, de l'écrire et de la publier*".

Les rencontres ont duré au minimum une heure :

²⁹ (Bourdieu 1987, p156): "*Y a-t-il une sociologie de la croyance. J'ai décidé de ne pas biaiser et de reformuler la question: la sociologie de la religion telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui, c'est-à-dire par des producteurs qui participent à des degrés divers au champ religieux, peut-elle être une véritable sociologie scientifique? Et je réponds difficilement c'est-à-dire à condition seulement qu'elle s'accompagne d'une sociologie scientifique du champ religieux. Mais une telle sociologie est une entreprise très difficile non que le champ religieux soit plus difficile à analyser qu'un autre (bien que ceux qui y sont engagés aient intérêt à le faire croire) mais parce que quand on en est, on participe de la croyance inhérente à l'appartenance à un champ quel qu'il soit, religieux universitaire etc. , et que quand on n'en est pas on risque premièrement d'omettre d'inscrire la croyance dans le modèle etc. (j'y reviendrai), deuxièmement être privé d'une partie de l'information utile...*"

- 1) La plupart des interviews n'ont pas été enregistrés. Sur les 25 entretiens qui l'ont été, 6 ont été réalisés à l'aide du questionnaire (ci-dessous et annexe 1) et avaient pour objectif de retranscrire la carrière des personnes sur une vingtaine d'années afin de comparer leur vécu au mien. 19 entretiens avaient pour objet l'analyse d'arbres des causes (cf chap. 3).
- 2) Les autres discussions, assez libres, sont souvent parties sur des pistes très différentes qui ne sont pas toujours reliées à l'objet de cette thèse. Reprendre l'intégralité des rencontres pour en faire un tout cohérent manquerait aussi de réalisme, en termes d'exploitation du contenu, à supposer que tout ait été enregistré. J'ai utilisé le système de l'attention flottante, comme le préconise Dumez (2013 - p87) comme alternative au codage pour traiter un matériau qualitatif volumineux, hétérogène et complexe. Dupuy (2011) fait d'ailleurs remarquer (p18), à l'issue d'un processus d'entretiens qui a duré plusieurs années et sur lequel il témoigne que *"les extraits d'entretiens viennent illustrer l'analyse. Ils ne s'y substituent pas...si les cas illustrent des points précis, ils constituent un ensemble et c'est l'ensemble qui permet de comprendre les parties"*.

L'objet de ce chapitre est donc de dégager les lignes de force qui montrent vers où se dirigent les opinions, les croyances des praticiens à propos des champs étudiés.

Après la première série de rencontres, j'ai réalisé que je ne pourrais pas faire une démonstration et que je devais cesser de demander à mes interlocuteurs de faire la sociologie à ma place. J'ai cessé de poursuivre une logique hypothético-déductive, et j'ai complété le matériel déjà obtenu pour réaliser une photographie des croyances de ces dirigeants de multinationales financières de ma génération à propos des risques de leur industrie.

4.2. Le déroulé des entretiens

La plupart des personnes interrogées ont accepté un rendez-vous parce que je les avais déjà rencontrés dans le cadre de mes anciennes fonctions, ou parce que j'étais recommandé par l'un de leurs amis ou collègues qui, faisant partie de mon réseau, avaient accepté de m'ouvrir leur propre carnet d'adresses.

Les rendez-vous n'ont pas été pris en définissant à l'avance le sujet dont nous allions parler. Mon but était au contraire d'éviter les réflexions préalables et de pouvoir saisir sur le vif les réactions de l'interlocuteur.

Il me semblait nécessaire de garder une certaine ambiguïté sur mes fonctions pour l'efficacité du rendez-vous : je souhaitais parfois avoir plusieurs entretiens avec la personne, et potentiellement de l'aide pour obtenir d'autres entretiens avec d'autres salariés de son entreprise. Il me fallait montrer que je restais "dans le jeu" d'une façon ou d'une autre : que je pouvais potentiellement être utile à mes interlocuteurs, notamment dans ma capacité à leur donner des informations sur le marché, du feed-back sur mes observations dans leur entreprise, voire de leur servir de "go-between" avec d'autres acteurs du marché. Pour cela, je devais conserver les attitudes et les codes de la profession (habillage, langage, "name-dropping" ...), ce qui impliquait aussi de garder des zones de flou à des endroits où j'aurais été plus insistant dans mes questions par exemple (il y a des sujets qu'un chercheur peut investiguer en toute sérénité alors qu'un praticien restera dans le sous-entendu, dans le vague, sous peine de passer pour sous-informé et de perdre sa crédibilité).

Il me fallait inciter les personnes à se dévoiler, en amenant le débat sur les questions qui m'intéressaient, mais sans les orienter au point d'influencer les réponses. J'ai dû parfois bousculer les croyances de certains pour libérer leur parole; à l'inverse, je devais éviter de heurter des croyances pour ne pas en braquer d'autres.

À chaque rencontre, je démarrais par une description de ma carrière antérieure, si elle n'était pas déjà connue par la personne : cela me permettait d'affirmer mon "appartenance" à la famille des financiers et/ou des dirigeants, avant de faire une brève description de mon objet de recherche.

J'ai utilisé un questionnaire (cf infra) pour interroger des personnes qui correspondaient à certains idéaux-types, ce qui m'a permis d'obtenir des points de vue confrontant mes propres présupposés. J'ai pu entendre des points de vue différents des miens qui m'ont permis d'interroger ma vision de l'entreprise. Cette ouverture vers des angles différents m'a permis d'éviter d'orienter inconsciemment les autres rencontres, dont le format était moins formel d'un point de vue sociologique et qui perdait en rigueur ce qu'il gagnait en spontanéité.

Questionnaire utilisé pour les entretiens :

Managers de multinationales financières

Enquête sur les parcours professionnels et leur évolution.

L'objet de cette enquête est de saisir comment des managers de la même génération (ayant démarré leur carrière au début des années 90) ont perçu leur environnement et leur parcours de carrière personnel

Q1 : Comment percevez-vous votre parcours professionnel et votre rapport à votre travail ?

- Etudes
- Parcours professionnel
- Evolution de carrière / Evolution salariale
- Evolution de l'intérêt de votre travail
- Evolution de votre (vos) organisation (s)
- Rapport à votre travail pendant votre carrière
- Rapport à votre entreprise pendant votre carrière

Q2 : Avez-vous déjà abordé ces questions avec des gens autour de vous dans l'entreprise ? Que vous auraient-ils alors confié à propos de :

- Leur rapport à leur fonction
- Leur rapport à leur hiérarchie
- Leur lien à leur organisation
- Leurs liens entre eux

Q3 : Comment avez-vous vécu les changements de l'industrie pendant les vingt dernières années ?

- L'internationalisation
- L'apparition des nouvelles technologies de l'information
- Les fusions
- Les changements réglementaires / Les risques
- La bulle internet / financière – son éclatement
- La crise financière de 2007-2008

Q4 : Avez-vous déjà abordé ces sujets avec des gens autour de vous (vos collègues et pairs, vos dirigeants, vos collaborateurs)? Que vous ont-ils confié à ce sujet ?

Une des difficultés consistait à faire parler la personne des sujets de risque sans influencer ses réponses. La notion de risque avait besoin d'être précisée. Il s'agissait de délimiter le sujet aux risques pris par l'entreprise sans qu'il y ait eu de choix conscient, et donc des risques "opérationnels" dans leur acception la plus large:

un risque "financier" excessif pris par un opérateur sans que sa hiérarchie ne soit consciente de cette prise de risque devient un risque "opérationnel". Si l'on monte au cran le plus haut de la hiérarchie des sociétés, la logique reste la même : par exemple, un accroissement des risques réels de l'activité de l'organisation (risque d'assurance ou risque bancaire par exemple) décidée par les dirigeants, mais sans que les actionnaires n'en aient conscience peut également être considérée comme un risque opérationnel. Pour prendre un exemple contraire, faire un investissement qui se révèle une erreur stratégique parce que le contexte a évolué n'est en aucun cas un risque opérationnel.

J'ai été attentif à éviter trois choses en particulier : a) ne pas influencer mes interlocuteurs b) ne pas sélectionner préférentiellement dans leurs propos ce qui confirmait mes hypothèses, c) vérifier si mes hypothèses de départ étaient autre chose qu'une mise en forme du sens commun des professionnels de ma génération (les études de cas qui sont traités à part au chapitre 7 ont notamment pour objet de valider ou d'invalidier ce point).

En formulant mon projet de recherche, j'étais porteur de ce que je pensais être le "bon sens professionnel", que je supposais partagé par beaucoup de mes interlocuteurs. Un "bon sens" que j'avais déjà entendu, en privé tout au moins, échangé entre les professionnels dans leurs conversations "off", même si c'était souvent codé ou à demi-mot. En d'autres termes, j'avais conçu mon projet de recherche en tant qu'"indigène compétent", habitué des mêmes croyances que les personnes que j'allais interroger.

Il me fallait dépasser ces croyances pour repartir du questionnement de mes ex-condisciples à propos de leur parcours professionnel, de leur évolution, et de leur perception du risque dans ce cadre. Sur cette base, je les amenais progressivement à parler des risques opérationnels et de leur vision des causes, notamment organisationnelles, techniques, humaines. Omniprésents dans le monde de la finance, ces sujets venaient assez naturellement dans la conversation mais indirectement, ce qui me permettait de récolter un matériel qui n'était pas pollué par mes propres croyances.

Il est intéressant de relever points d'accord et dissonances en décrivant les verbatim les plus intéressants, à travers des idéaux-types reflétant en partie le portrait des dirigeants français des multinationales financières de ma génération qui correspondent bien aux interlocuteurs que j'ai rencontrés.

Il m'a d'ailleurs semblé important de retranscrire quasiment intégralement trois des entretiens qui ont été menés. Trois cadres supérieurs, deux hommes et une femme, nous donnent une vision de leur carrière et de leurs entreprises qui - à travers leurs présupposés et leurs prismes particuliers - modère, contredit, ou appuie ma vision subjective de la réalité du monde de la finance (chap. 1).

4.3. Analyse secondaire d'enquêtes réalisées auprès des salariés par des cabinets de conseil

Avant d'analyser les résultats de terrain, on fait l'analyse secondaire d'études quantitatives collectives traitant de sujets connexes qui peuvent apporter de nouveaux éléments venant s'ajouter aux commentaires des praticiens - qui sont par construction très individuels.

Les études quantitatives que l'on trouve sur le sujet et dont je fais l'exploitation secondaire ne sont pas très précises. Elles montrent cependant comment les entreprises se représentent leur "climat social" et comment se forme le sens commun en la matière. J'ai travaillé sur les études d'opinion des salariés réalisées chaque année chez GlobIns, notamment sur leurs verbatim, et je me suis heurté à la difficulté de la société de conserver une mémoire longue et cohérente. Il était possible de remonter sur cinq ans, mais dans ce cas, les chiffres évoluaient assez peu et la mémoire sur plus longue période était perdue. Chez GlobIns, le responsable de l'enquête annuelle d'opinion des salariés a cherché à ma demande à remonter au-delà de cinq ans, mais sans succès car la mémoire s'est perdue. Même les résultats synthétiques ont été égarés. Son seul espoir de retrouver les données, finalement infructueux, était de contacter la précédente responsable de l'enquête annuelle, partie en retraite deux ans auparavant.

En parallèle, les travaux d'enquêtes quantitatives que j'ai pu trouver chez les consultants spécialisés (Hayes, Eurogroup RH, Egon Zehnder, Towers Watson, Aon Hewitt,...) restent peu spécifiques et sont réalisés sur des durées courtes.

Le cabinet Towers-Watson a cependant réalisé en 2012 un "Global Survey" utilisant un panel de 32 000 employés dans le monde entier³⁰, tous types d'entreprises confondus qui donne des points de repère intéressants et mérite observations et commentaires. Cette étude peut être rapprochée d'une seconde publication de Towers Watson concernant l'engagement des salariés qui utilise le même panel, mais cette fois dans sa totalité³¹. Selon l'enquête Global Survey, l'engagement³² des salariés est en baisse sur une période de 5 ans, avec moins de 35% des salariés fortement engagés, ce que les auteurs considèrent comme un sérieux frein à la performance des entreprises.

Tableau n° 5 : Taux d'engagement des salariés dans leur entreprise

Fort niveau d'engagement	35%
Niveau d'engagement moyen	22%
Détachement	17%
Désengagement	26%

Source : Towers Watson - 2013

Sur le même thème de l'engagement, l'étude de 2013 d'un autre grand cabinet, Aon Hewitt³³, montre également que la proportion d'employés ayant un fort niveau d'engagement reste limitée (leurs résultats donnent un facteur d'engagement de 20% - un taux significativement différent de celui de Towers Watson).

Dans l'étude de Towers-Watson, les facteurs les plus marquants de réduction de l'engagement sont la forte hausse du stress et l'inquiétude à propos du futur. 38% des personnes interrogées se plaignent d'une pression excessive et de plus en plus, la sécurité de l'emploi apparaît comme une priorité primordiale pour les salariés et un

³⁰ Towers Watson, 2012-2013, Global Talent Management and Rewards Study. Etude sur 32 000 employés (1605 répondants pour cette enquête), représentatifs de 29 marchés dans le monde, dans tous les types d'industries, pour des entreprises de tailles grandes à moyennes. Les réponses sont recueillies en ligne par un prestataire externe parfois sur 1605 répondants seulement, parfois sur le panel entier.

³¹ Towers Watson, 2012, Global Workforce Study : Engagement at Risk

³² La définition de l'engagement et la technique de mesure ne sont pas précisées par les auteurs du rapport. De plus, l'objectif de TW est clairement d'inciter les entreprises à utiliser leur modèle et ils distinguent donc par la suite des taux d'engagements radicalement différents selon que l'employeur offre ou pas une bonne "EVP" (Employee Value Proposition).

³³ Aon Hewitt, 2013, Trends in Global Employee Engagement.

facteur clé de rétention et de motivation.

L'étude constitue une clé de lecture des problèmes des salariés, mais elle demeure d'abord un instrument de dialogue entre Towers Watson et ses clients. A ce titre, elle est destinée à servir un but : celui de convaincre les clients que les entreprises qui suivent les conseils données par le cabinet, notamment en ce qui concerne la proposition de valeur pour les salariés (Employee Value Proposition – EVP), auront une meilleure capacité à attirer et retenir les meilleurs éléments.

Il n'y a pas de suivi temporel de cette étude permettant d'en comparer l'évolution sur longue période et la granularité des questions fournies dans l'étude est trop faible pour permettre des conclusions satisfaisantes. L'enquête est cependant une représentation de "l'air du temps" qu'un cabinet mondial spécialisé dans les sujets de ressources humaines peut présenter à ses clients pour leur proposer ses services : une étude qui va les intéresser, les surprendre peut être, sans trop les choquer...

Plusieurs autres points de ce Global Management and Rewards Study méritent d'être commentés :

- a) **l'équilibre entre les intérêts de l'employeur et des salariés** est présenté comme essentiel, composant même le sous-titre de l'étude³⁴. Il est présenté comme une "quête aux enjeux élevés", dont on est encore loin. La concordance des intérêts de l'entreprise et du salarié n'est pas vraiment évoquée : il s'agit pour les auteurs du rapport d'une négociation qui doit aboutir à un équilibre, au sens de Crozier et Friedberg (1977). Le rapport explique que la priorité absolue de leurs clients (i.e. les entreprises) réside dans le contrôle des coûts et que sauf quelques exceptions, ce point l'emporte toujours sur la nécessité d'avoir des collaborateurs au meilleur de leurs capacités. Towers Perrin note que parmi les organisations observées, 72% d'entre elles ont du mal à attirer des ressources ayant des compétences essentielles ("critical skills") tandis que 60% ont même du mal à les retenir

³⁴ Balancing Employer and Employee Priorities (Equilibre les priorités de l'employeur et de l'employé)

- b) **L'accroissement du stress au travail** et son intensité sont cités dans le corps du texte ainsi que dans le résumé exécutif et dans la conclusion. Les employés sont selon les auteurs de plus en plus anxieux, averses au risque, **inquiets pour leur sécurité** comme pour le futur. Pour autant, les tableaux de chiffres publiés ne donnent pas de bons indicateurs de ces niveaux de stress et d'insécurité, et le commentaire reste donc à un niveau qualitatif. Les auteurs laissent entendre que le bas niveau d'engagement (35%) est encore susceptible de baisser si les employeurs continuent à **faire porter encore davantage les coûts et les risques de l'entreprise sur leurs salariés**. Là encore, il s'agit de commentaires qui ne sont pas soutenus par des données factuelles précises.
- c) Le rapport met en avant la façon dont les entreprises segmentent leurs salariés, classés selon leurs atouts. Il y a ceux qui ont des compétences essentielles, ceux qui ont une performance d'exception, ceux qui ont un haut potentiel, et tout le reste des salariés auxquels on ne prête pas attention. Autrement dit, la politique de ressources humaines consiste essentiellement à faire cette segmentation afin d'attirer et retenir les trois premières catégories sans se préoccuper de la quatrième catégorie, pourtant largement majoritaire quantitativement. Cette quatrième catégorie est peu étudiée dans cette thèse : il s'agit d'une population à laquelle il m'était plus difficile d'avoir accès et je me suis plus particulièrement concentré sur les dirigeants. On rencontre cependant dans les études de cas des salariés qui correspondent à cette catégorie. Il faut d'ailleurs noter que Towers Watson pousse ses clients à segmenter encore davantage, y voyant la clé d'une meilleure capacité à retenir et attirer les bonnes personnes. Il n'est pas surprenant que cette société pousse dans ce sens puisque sa proposition de vente consiste justement à aider les entreprises à mieux segmenter leurs salariés. Il est pourtant très probable que l'effet d'une telle segmentation, toujours plus forte, soit délétère sur le moral des troupes qui ne sont pas "élues". **On accentue ainsi**

davantage ce schéma d'entreprise à deux vitesses qui néglige totalement une partie majoritaire en nombre, sinon en responsabilités, de ses collaborateurs. Même si les données ne sont en général pas publiques, les indicateurs ne manquent pas dans les entreprises pour laisser savoir aux employés dans quelles cases ils se trouvent (bonus, augmentation, promotion et entretien annuel, etc.). Il y a ainsi une population entière de salariés qui se sentent citoyens de seconde ou de troisième classe et dont la démotivation peut se révéler préoccupante. En effet, surtout en ce qui concerne les risques opérationnels, qui concernent tous les salariés, le simple accroissement statistique - par le biais de la segmentation croissante - du nombre de salariés qui se sentent mal considérés ou mal traités est un facteur d'augmentation potentielle des risques. **La segmentation à outrance crée une population "d'élus", plus motivés mais plus individualistes et une autre de "laissés pour compte" qu'on oublie et qui se démotivent davantage.** Paradoxalement, les deux populations se détachent de l'esprit collectif. Il n'est en revanche pas démontré que les effets positifs de la segmentation - celle-ci étant supposée motiver encore davantage les "élus" - ne compensent pas la perte de cet esprit d'équipe.

Dans le Global Workforce Study, l'accent est largement mis sur le désengagement. Le rapport affirme d'abord le lien entre performance et engagement des salariés : il montre que dans son panel, la marge opérationnelle des sociétés ayant un fort niveau d'engagement est de 27,4% contre 9,9% pour celle ayant un faible niveau d'engagement.

Ces chiffres doivent être regardés avec une certaine distance : la méthodologie de choix des entreprises et celle de la mesure de l'engagement des salariés ne sont pas données par les auteurs du rapport alors même que les consultants de TW, qui vendent des prestations de conseil pour améliorer le niveau d'engagement, publient préférentiellement ce qui leur permet de vendre des missions par la suite.

La sécurité et le stress sont ensuite évoqués comme les préoccupations majeures des répondants (44% sont inquiets pour leur sécurité financière alors que

38% se plaignent d'une pression excessive au travail). Cette sécurité est, selon les auteurs, devenue le premier facteur d'attraction, de rétention et d'engagement dans l'entreprise. Si les données concernant la méthodologie et les chiffres de TW restent trop opaques pour être satisfaisantes, on peut constater que cette société, leader dans le domaine des ressources humaines, nous donne un indicateur précieux du discours ambiant, presque "à la mode".

Un autre rapport de Towers Watson, réalisé sur la même période et utilisant les mêmes sources statistiques, se penche sur les motivations des salariés, (la "Talent Management and Rewards Survey"). Ce rapport décrit des salariés de plus en plus anxieux, "risk-adverse" et préoccupés avant tout par leur sécurité. Les chiffres segmentés présentés par Towers Watson montrent que les profils comportementaux des "top performers" ou des "haut-potentiels" se distinguent des autres, notamment par leurs attitudes et profils psychologiques proches de ceux d'entrepreneurs qui raisonnent de façon très individualiste.

Tout en déplorant un état de fait qui fait baisser l'engagement global, TW pousse les managements à une ségrégation encore plus marquée, à un système de récompenses encore plus discriminant. C'est une explication assez utile de ce qui se passe dans les entreprises car on voit des managers qui constatent les effets délétères des systèmes mis en place, mais qui continuent à accélérer leur mise en place, y trouvant un intérêt immédiat (leurs objectifs sont atteints).

Les auteurs du rapport TW prônent aussi la lisibilité pour tous des indicateurs et du système de récompense. La lisibilité qu'ils prônent n'est pourtant pas la panacée. Les auteurs s'étonnent d'ailleurs que l'engagement diminue alors même que l'indicateur d'engagement est souvent dans la "scorecard" du président de la société, ce qui est un phénomène récent.

Ce type d'étude reste néanmoins difficile d'interprétation compte tenu du flou abstrait des questions, du manque de transparence des concepteurs de l'étude et de l'absence de constance de ces études sur la durée, que ce soit dans la méthodologie comme dans les questions posées.

4.4. Un premier tour d'horizon illustre biais et contradictions

J'ai commencé par interroger des professionnels et je me suis rendu compte que mon opinion sur le lien entre les évolutions du contrat psychologique et les risques n'était pas aussi consensuelle que je le croyais. Il y avait des rapports entre les deux mais personne ne savait réellement les interpréter, chacun donnant ses réponses selon sa sensibilité, son expérience et son prisme. Je faisais erreur car je demandais à ces personnes de faire la sociologie à ma place en répondant à des questions au lieu de les interroger sur leur expérience, sur leur pratique et de recueillir des faits. J'ai cependant obtenu une compilation de leurs croyances.

Si l'étude des croyances de mes anciens condisciples m'a parfois conforté dans certaines idées, elle m'a aussi souvent forcé à revoir mon angle de vue lorsque la position prise par mes interlocuteurs était en contradiction avec mes hypothèses de départ. Par exemple, en mars 2012, j'interroge Pierre-Henry S., 38 ans, ancien responsable du trading chez Dexis, qui vient d'être licencié. Pierre-Yves a toujours travaillé dans cette société et dans les métiers du trading depuis sa sortie de l'ESSEC en 1998. Il me parle de sa banque qui a beaucoup souffert de la crise financière et du climat dans les équipes. Je m'attends à ce qu'il me décrive une atmosphère totalement démotivée, avec un tir à boulets rouges sur la façon dont les dirigeants ont conduit la banque à la ruine. En fait, Pierre-Yves est beaucoup plus pondéré, même s'il est encore en colère contre cette société qui l'a licencié (sans bien savoir vers qui diriger cette colère d'ailleurs). Lorsqu'il parle de certains de ses collègues et de ses patrons, il me dit: *« c'est fou le nombre de gens qui y croient encore. Ils sont "à fond", des vrais bons petits soldats....Aucun état d'âme: j'en vois, même des jeunes, qui sont prêts à aller au feu avec la foi du charbonnier....non, je n'ai pas l'impression qu'il y ait un grand changement par rapport au moment où j'ai commencé à travailler il y a quatorze ans³⁵ »*.

De la même façon, la vision du monde de la finance de Jean-Jacques L. est différente de la mienne. Jean-Jacques, ancien directeur financier de la Matimuf - une grande mutuelle nationale - a 63 ans. Il a été banquier d'affaires pendant 15 ans à sa sortie de l'école des Ponts et Chaussées avant d'intégrer la Matimuf où il a fait un long parcours et qu'il a quittée en 2011 à la suite d'un différent avec son Président. Il

³⁵ i.e en 1998 avant les grandes crises financières Internet et Subprimes qu'il a connues par la suite

exprime une conviction que j'ai déjà entendue un peu différemment dans d'autres bouches (cf verbatim de Jeanne et d'Alexandre infra): « *Je ne sais pas si les choses ont tant changé que cela. Au fond, les gens ont l'esprit de famille. Ils ont besoin de cela. Vous les maltraitez, vous les dégradez, vous leur donnez un autre travail moins valorisant...bien sûr ils sont malheureux, mais vous attendez 6 mois et ils se retrouvent des autojustifications pour bien travailler à nouveau...Ils ont besoin de se trouver des justifications malgré la meurtrissure...* ». Par contre, plus tard, quand je lui demande s'il pense que les salariés sont plus attachés à leur entreprise que vingt ans auparavant, il me dit: « *non, bien sûr, ils étaient plus attachés avant...mais cela ne change pas grand-chose à leur façon de travailler* », même s'il pense que cela peut avoir un impact sur les risques: « *...recruter un salarié, avant, c'était un peu comme une assurance tous risques : une fois qu'il était là, il regardait tout. Maintenant, c'est plutôt comme une assurance spécifique...c'est au dirigeant de s'assurer qu'on a bien couvert tous les risques avec les gens qu'il faut...si c'est possible* ». Sa description relève un peu de l'"humour de spécialiste", mais elle décrit bien la réalité et montre à quel point Jean-Jacques considère que les risques opérationnels se situent aux "interstices" (Morel - 2004, 2012, 2013). Les "interstices" peuvent être ces endroits aux frontières de deux responsabilités et dont personne n'est vraiment responsable spécifiquement. Ces "interstices" ne sont indiqués dans aucune fiche descriptive de poste, puisque tout évolue plus vite que la mise à jour de ces fiches dans lesquelles on ne peut pas tout prévoir ; ils représentent le facteur imprévisible. Jean-Jacques développe cela dans la suite de la conversation, en ajoutant d'ailleurs un point intéressant sur ce qu'il appelle l'"endogénéité" du risque. Selon lui, lorsque l'on surveille un risque, on change sa nature, et le problème se déplace ailleurs: « *Cette histoire, c'est comme dans le désert des Tartares³⁶ : si on fait garder une porte, on change la nature de la porte...et on attend toujours au même endroit des ennemis invisibles qui doivent arriver un jour, mais on ne sait pas d'où...* »

Un autre jour, j'interroge Jacques de F. sur les risques des sociétés d'assurance. Jacques dirige la branche "retail banking" d'un grand établissement parisien et il siège au comité exécutif de sa banque. Je le connais depuis 20 ans et nous avons été collègues. Dans la conversation, j'évoque la crise financière et les risques dans les

³⁶ Référence au roman éponyme de Dino Buzzati

banques et il se met presque en colère: *« C'est du grand n'importe quoi à mon avis, cette façon partout de dire que les risques ont augmenté. Ce qui a augmenté, c'est notre prise de conscience de ces risques. Avant, on était juste complètement à côté de la plaque et on n'avait aucune idée de ce avec quoi on jouait....Souviens-toi, on n'avait aucun pilotage, aucun tableau de bord, aucune compréhension des risques. On pilotait à vue et comme on ne voyait pas bien loin, on croyait que ce n'était pas risqué. Cela m'énerve cette façon de croire que le passé était plus beau qu'aujourd'hui. A l'époque, je trouvais que mes patrons étaient incompétents et j'avais hâte de les remplacer pour faire mieux qu'eux, et c'est fait ».*

Là encore, je suis pris à contre-pied. Ce témoignage est à relativiser par le fait que Jacques est dans le "camp des dirigeants" par sa fonction, mais aussi presque par nature : il est passé par l'ENA après avoir fait Polytechnique et il vient d'une famille de financiers, son père ayant été dirigeant dans une grande banque et son grand-père directeur financier chez Saint-Gobain. Il peut avoir du mal à observer la situation de l'œil de ses collaborateurs qui doivent mettre en place et faire fonctionner la machinerie permettant de tout surveiller. Jacques reconnaît d'ailleurs qu'il est assez illusoire de croire, et de faire croire aux actionnaires, que tout est sous contrôle.

De la même façon, si dirigeants et managers voient clairement les liens entre les risques et les contrats psychologiques salariés/entreprises, ils ne sont pas capables d'en mesurer les impacts. Même les rapports de cause à effet sont complexes à relier avec certitude. Par exemple, on peut se demander si les risques ont augmenté par cause directe d'une baisse des liens salariés/entreprises ou bien si c'est finalement l'accroissement inéluctable de la taille des sociétés qui a créé à la fois une distanciation des salariés et des foyers de risques supérieurs. La baisse supposée des liens à l'employeur pourrait ainsi être causée par cet accroissement de taille sans qu'il soit possible d'établir de lien direct entre les deux phénomènes.

De même, si la baisse de l'autonomie et de la responsabilité de la plupart des managers, souvent diluée dans des comités, a été pointée par mes interlocuteurs comme une dégradation de la situation, il est impossible de savoir si l'autonomie supérieure qu'ont acquise de rares managers a compensé positivement cet effet, en termes d'efficacité globale pour la société. On ne peut pas savoir non plus si les comités en question sont plus ou moins efficaces objectivement que la décision

individuelle.

Ainsi, les croyances des salariés de la finance nous informent sur les différents schèmes argumentatifs auxquels ils adhèrent collectivement, mais elles ne constituent pas une réalité observable ou mesurable.

Rachel B., directrice de la clientèle privée³⁷ chez CreditTrust à Paris, travaille en France depuis 17 ans, après un début de carrière à Londres chez RBS, puis chez HSBC. Elle connaît bien le monde anglo-saxon de la finance mais aussi le modèle continental. Rachel pense que les deux univers ne sont pas si différents, mais que c'est la perception des modèles par les salariés qui change: *« Il y a un consensus dans le métier sur le délitement des relations humaines dans les entreprises financières, sur les jeunes qui sont moins motivées, l'ancienne époque sans vrais soucis qui s'est petit à petit durcie. La hausse des bonus, le resserrement des gens sur leur pré carré, la peur un peu partout n'a rien arrangé. On voit bien que les gens sont moins motivés pour proposer des initiatives, moins prêts à se bouger pour la boîte...Pour ceux qui n'ont pas compris que c'était dangereux, j'espère que la crise les a réveillés, mais j'en doute un peu. Je parle un peu avec tout le monde, dans CreditTrust et à l'extérieur. Je vois bien qu'on en a tous plein les bottes, qu'on est fatigués, sous stress, pas motivés, mais on fait semblant. Les trucs, on ne les exprime pas toujours pareil, mais on les ressent de la même façon. Ce n'est pas facile d'expliquer cela, mais bon vous me comprenez. Avec les Français, c'est assez facile de savoir, parce que beaucoup aiment se plaindre. Les Anglo-saxons ne sont pas très différents, mais par contre, ils ont une autre façon de le dire. En Angleterre, c'est toujours un peu "never explain, never complain"³⁸. Il y a moins de syndicats, de revendications mais chacun s'arrange avec sa situation : par exemple, les gens ne sont pas en RTT à Londres, mais quand vous n'arrivez pas à les joindre, on vous dit: "he is working from home today" et cela veut dire qu'il est resté avec ses mêmes et qu'il ne prend le téléphone que pour les urgences. Je ne vois pas la différence avec les RTT. Je ne devrais pas dire cela, c'est une forme de trahison nationale, mais bon, mariée à un français, j'ai déjà un peu trahi, non ? »*

³⁷ La clientèle "privée" est constitué par les clients particuliers les plus riches de la banque. Ils ont droit à des traitements, des produits et des services spécifiques et ils sont isolés du reste de la banque.

³⁸ "Ne jamais s'expliquer, ne jamais se plaindre". Phrase attribué à la reine Victoria s'adressant à son fils Edouard VII, et dont on dit qu'Elisabeth II s'est inspirée toute sa vie (Caron - 2011).

Il est parfois caricatural de voir l'impact qu'une décision concernant la façon de traiter un salarié peut avoir sur la perception des autres salariés dans une société. A ce titre, l'affaire Kerviel à la Société Générale est un modèle du genre. Andrea J. travaille à la Société Générale chez SGCIB (Société Générale Corporate and Investment Banking - la partie Banque d'Investissement de la Banque) à un poste de responsabilité important. Sa vision de l'impact de l'affaire Kerviel sur le moral des troupes est apocalyptique. Il est même difficile d'imaginer qu'il n'y ait pas un peu d'exagération dans ses propos. Il dit: *« Kerviel, ça a tué la Société Générale...pas du tout au niveau financier car on s'en est très vite remis, mais cela a totalement détruit le tissu social et la confiance que les salariés avaient dans la société. Comment faire pour travailler en confiance quand on sait qu'une personne peut se faire abandonner en rase campagne par son management, et pire encore se faire "charger" de façon aussi forte pour servir de fusible alors que personne d'autre dans la banque n'a assumé ses responsabilités. Dans le staff, personne n'est dupe de ce qui s'est passé et personne ne l'a accepté. A la Société Générale, il y avait un fort sentiment d'appartenance, une grande fierté, ..., certains disaient même qu'on était arrogants. Cette affaire a tout détruit, à la fois le lien que les salariés avaient avec la boîte, mais aussi une partie des liens que les gens avaient entre eux... »*.

Philippe G., qui est l'un de ses collègues d'un autre département a une vision un peu plus pondérée, sans être contradictoire : *« Cela a accéléré une évolution qui était déjà là et qui existait aussi dans d'autres banques...Difficile de dire ce qui vient de Kerviel et ce qui vient de la crise...En tout cas, cela n'a pas arrangé l'ambiance, d'autant que les rebondissements juridiques de l'affaire reviennent régulièrement animer les conversations..Mais tout le monde ne s'est pas démotivé pour autant : ce que je vois à l'inspection, c'est quand même des gens qui bossent beaucoup, quelle que soit l'ambiance, à la limite du burn-out souvent...mais bon, à l'inspection, on a la crème³⁹, et c'est loin d'être la même chose partout... »*

Au final, c'est la première récolte des opinions des protagonistes de la finance qui m'a conduit à déplacer la problématique : je ne pouvais pas continuer à espérer trouver dans les opinions de mon panel une démonstration hypothético-déductive

³⁹ Philippe travaille à "l'inspection". Dans une banque, l'Inspection est un département très puissant, qui a pour rôle de contrôler tous les autres départements et qui est considéré comme un corps d'élite. Beaucoup de dirigeants sont passés par l'Inspection à un moment ou un autre de leur carrière.

pour montrer le lien entre l'accroissement des risques et les facteurs humains. Je pouvais en revanche me concentrer sur les croyances d'une classe professionnelle et reprendre de nouveaux entretiens avec cet objectif plus modeste.

De toute façon, dans une logique de recherche de la preuve, les conditions de l'expérience auraient manqué de rigueur: en premier lieu, sur longue durée, il n'est pas possible de mesurer objectivement l'évolution de paramètres comme le contenu du contrat psychologique ou comme le sentiment d'appartenance. Il faudrait pour cela qu'un questionnaire identique puisse être distribué sur 20 ans aux mêmes personnes dans les mêmes conditions, ce qui n'est pas réaliste. En second lieu, les sociétés multinationales ont tellement changé sur la période considérée que même avec des observateurs identiques, l'analyse pourrait être remise en question. Les paragraphes suivants reflètent cet approfondissement sur les croyances des dirigeants de ma génération.

4.5. Trois entretiens, trois carrières, trois visions différentes

1) Fabrice R. : le modèle du salarié "entrepreneur"

« J'ai fait un magistère Finance/Banque à la Sorbonne après un Bac Scientifique. Mon parcours professionnel est le fruit d'une découverte empirique, du hasard et de rencontres. Après un premier stage de deux mois avec un de mes profs, j'ai pu le prolonger pendant 18 mois⁴⁰ : j'ai eu l'opportunité de faire une grande étude sectorielle à cette époque sur l'armement dans le monde aux USA : voyage dans l'Illinois, à Seattle pour voir Boeing, en Californie...C'était un travail intéressant, mais solitaire et après cela j'avais envie de travailler en équipe.

J'ai postulé en 1991 dans une banque d'affaires japonaise dans laquelle j'ai travaillé 18 mois pour faire des "deals" entre boîtes européennes et japonaises. C'était marrant, j'avais des collègues japonais, je faisais toujours de l'analyse financière mais je n'étais pas encore satisfait du contenu.

⁴⁰ Chez EuroStaf, société aujourd'hui intégrée au groupe "Les Echos" et qui réalisait à l'époque des études financières et stratégiques sous la forme parfois de monographies sur des entreprises.

Puis un ami m'a proposé de rejoindre une start-up pour créer une ligne de recherche sur les valeurs moyennes dans une société de brokerage⁴¹ naissante (20 à 40 personnes à l'époque). J'avais la chance de participer à la création de l'unité de recherche⁴². C'était bien pour l'intérêt du boulot et la qualité des rencontres. C'était parfait pour moi parce que j'apprécie, c'est justement de travailler avec des gens que j'aime bien et qui ont de la personnalité.

La boîte a grandi et j'ai pu changer de métier avec des hauts et des bas, au gré des problèmes économiques. Puis j'ai eu l'opportunité de changer de métier dans la même société, dans la gestion cette fois. Nouveau challenge à 35 ans, avec des choses qui me permettaient de m'y retrouver : toujours analyser des sociétés, communiquer, travailler en équipe. Je n'avais pas l'intention de travailler dans la finance au démarrage, mais il se trouve que cela m'a intéressé, j'ai eu cette chance. J'avais un objectif, c'était de ne pas vieillir dans ce métier et de faire autre chose à 40 ans, pour me remettre en question.

Et c'est ce que j'ai fait : je suis passé d'un parcours assez typique à une nouvelle carrière. Je me suis lancé dans l'entrepreneuriat. C'était après la crise et ce n'était pas facile, mais je le faisais avec des gens que j'aimais beaucoup et on se marrait bien. Depuis, j'accompagne des sociétés de taille moyenne dans leur recherche de financement, dans leur stratégie. J'ai beaucoup de temps libre, je voyage beaucoup et je suis toujours à l'affût de choses qui m'amuse. »

Fabrice R. qui a aujourd'hui 47 ans se sent la fibre d'un entrepreneur. Il a une vision ironique et détachée, presque clinique. Il aime communiquer et être en lien avec les autres dans l'organisation. Il s'intéresse plus aux relations dans l'entreprise qu'à la technique financière même si celle-ci l'amuse.

Fabrice s'est marié il y a 15 ans et il a quatre enfants. Il vient d'une famille bourgeoise parisienne avec un père cadre d'entreprise et une mère très active et très impliquée dans des organisations caritatives. Il est le seul de sa famille à travailler dans la finance.

⁴¹ Société de courtage de valeurs mobilières (essentiellement des actions, des obligations et des produits dérivés).

⁴² Dans la finance, on appelle " la recherche " les départements d'analyse financière.

Fabrice poursuit la description de son histoire professionnelle : « *Dans ma carrière de salarié, je suis passé d'une start-up un peu bordélique à une organisation très professionnelle, très structurée, jusqu'à sa vente à MegaBank (MB) qui a encore accéléré ce mouvement. Donc j'ai vécu l'évolution des bonshommes, des managers, des styles de management. Il y a plusieurs façons de s'impliquer et je pense que la taille de l'entreprise compte beaucoup sur ce sujet, sur les liens et les rapports humains.*

J'ai toujours fonctionné en fonction de l'intérêt du job, de la recherche du plaisir dans le job, de la nouveauté, de l'intérêt, de la curiosité. Je voulais m'amuser au bon sens du terme, et aussi créer des choses. J'ai toujours pu le faire : une équipe, un département ou un bout de département. C'était une chose importante pour moi parce que j'ai une forte allergie à l'autorité. Cela ne me dérange pas qu'on juge mes performances, mais je supporte mal qu'on me dise ce qu'il faut faire. Même dans la structure japonaise, j'arrivais à éviter qu'on me dise ce que j'ai à faire. »

Je le relance par une question sur ses liens avec l'organisation :

« L'organisation finalement, elle est très informelle et on peut toujours communiquer. Dans les organisations, il y a avant tout des humains et même les dictateurs ne sont pas butés. On a toujours un levier sur les organisations.

Ce n'est pas nécessairement facile, cela demande un effort : c'est toujours plus facile de se couler dans un moule et d'obéir aux ordres.

Mon évolution a été différente selon les départements où je suis passé mais j'ai toujours eu besoin de bouger et de m'adapter, et de sentir que j'avais une certaine liberté.

J'ai fait le même choix que quand je suis sorti de mes études. On avait tous le choix d'aller dans l'audit. L'audit, c'était le truc où on commençait stagiaire, puis junior et enfin senior. Le senior avait divorcé 3 fois parce qu'il ne dormait pas la nuit chez lui et je n'avais pas envie de cette machine à broyer les jeunes. J'ai toujours évité de me faire broyer par le système.

Aujourd'hui c'est un peu l'image que les gens ont de la finance. Mais quand j'ai commencé, c'était différent : la finance, pour prendre une image cinématographique,

c'était un peu " Wall Street " ⁴³, avec le gars qui avait des bretelles, qui était un peu vulgaire...c'était assez glamour. La professionnalisation du métier de financier, c'est venu après, avec Goldman, Stanley. En tout cas aux États-Unis, puis ensuite en Europe. C'était plus poétique à l'époque où j'ai démarré.

Les structures ont grossi, avec plus de normes, de contrôles...Je ne referais pas aujourd'hui mon parcours dans la finance. Rentrer aujourd'hui en finance, cela revient à rentrer chez Arthur Andersen dans les années 90. C'est devenu des machines normées. C'est une problématique de taille. Plus l'entreprise est grosse, pire c'est...

Travailler chez Total, ce n'est pas pareil que travailler à l'aventure pour un chercheur de pétrole au Chili. Les gros, ils laissent toute la créativité aux petits maintenant. C'est pareil dans les boîtes pharma, avant elles intégraient l'innovation pure, c'était dans leur ADN. Sanofi, c'était son âme, la recherche. Maintenant, la vraie recherche, elle est faite dans des "biotechs" qui prennent des risques et les gros les rachètent si ça marche.

En finance, cela n'existe plus trop la vraie créativité, et on a sans doute perdu l'agilité. Mais la crise a beaucoup joué. Après la crise, ce n'était pas facile de rester agile... »

Je profite de cette occasion qu'il me donne pour l'interroger sur les crises financières qu'il a vécues :

« Tout professionnel qui se respecte et qui avait une vraie vision de ce qui se passait sur le marché a vu un peu venir toutes ces crises-là, la crise internet, la crise des dérivés...

Pendant la crise internet, on savait bien que des pros continuaient à acheter des boîtes avec des valos⁴⁴ délirantes pour des boîtes qui ne valaient rien. La bulle a duré beaucoup trop longtemps alors même qu'on savait tous que quelque chose déconnaît. Et après le 11 septembre, cela ne s'est pas arrangé parce qu'il y a eu un sursaut national

⁴³ Ce film d'Olivier Stone de 1987 a été réalisé pour dénoncer les dérives de la finance et a obtenu l'effet inverse. Son personnage principal, Gordon Gekko, inspiré d'une personne réelle (Michael Milken) est à l'inverse devenu l'idole de beaucoup de jeunes en finance. Un autre film sur la finance retrace ce paradoxe (Les initiés – Ben Younger – 2000) et montre des jeunes financiers fascinés par le personnage de Gekko, s'attachant à imiter son langage et ses attitudes.

⁴⁴ Valorisations : valeur théorique d'évaluation du prix de la société et par extension, de l'action.

aux U.S. et on a continué à soutenir des sociétés qu'on aurait dû laisser s'effondrer. Il fallait sauver la face par un sursaut nationaliste face aux méchants terroristes.

Et ensuite, cela a continué, on est rentré dans une période où la déficience est devenue de plus en plus institutionnalisée.

Les autorités de régulation ont vu se développer des bulles plus ou moins visibles et ont laissé faire. Et pareil pour les acteurs du marché. Là on parle de la bulle immobilière essentiellement. Mais c'est aussi très vrai pour les dérivés⁴⁵. On a commencé à voir des trucs totalement délirants. Il suffisait de regarder les chiffres les moins visibles pour s'en rendre compte. Le hors bilan de la Générale⁴⁶, par exemple, dépassait le PIB de je ne sais plus quel pays d'Europe, enfin c'était n'importe quoi : des trillions d'euros. Quand on prend des risques sur des trillions, cela coûte cher, même sur des petites erreurs. Et quand on parlait avec les gars de la Générale, ils avaient plein d'explications pour dire qu'ils étaient "couverts" et que leurs spécialistes leur garantissaient qu'ils ne risquaient rien. La veille de sa faillite, Lehman⁴⁷ était censé représenter un risque pour le marché de moins de 2 milliards. Et quand ils se sont cassé la gueule, cela a coûté des centaines de milliards au marché. Quand on a des engagements en trillions, une erreur de quelques pour cent, ça fait tout de suite des milliards.

Mais ils n'ont pas voulu le croire, parce qu'ils étaient contents de gagner plein de pognon. Il y a même un mec de la Générale qui m'a dit: "les crises, c'est comme les bombes atomiques, ça touche tout le monde. Si t'habites à New York et qu'il y a une bombe atomique qui explose à New York, tout le monde est mort...alors soit tu déménages, soit tu en profites en attendant l'explosion...comme tout le monde va mourir, on s'en fout, on continue à jouer..."

Et puis la crise se voyait sur les valorisations des sociétés. Au fond, c'est une crise immobilière qui s'est transformée en crise financière, si j'ai la bonne lecture : cela a commencé un an ou deux avant avec les histoires de "subprimes". L'histoire des subprimes, on pourrait la résumer en disant : "on va vendre une maison à un noir

⁴⁵ Cf note n°18

⁴⁶ Il parle de la Société Générale. Son hors-bilan correspond à des engagements que la banque a pris mais qui ne sont pas enregistrés dans son bilan officiel. C'est le cas par exemple de l'essentiel des produits dits "dérivés" dont la Société Générale s'est fait une spécialité.

⁴⁷ Lehman Brothers (la veille "ouverte" de sa faillite, c'est à dire le 12 septembre 2008)

pauvre au chômage qui a pas de boulot et on va lui dire que cela va lui coûter moins cher qu'un loyer ou la même chose. Et s'il n'est pas solvable, on s'en fout de toute façon parce que ce n'est pas nous qui prenons le risque". Et il y avait des boîtes spécialisées qui allaient revendre ce risque à une banque qui elle-même le revendait à un fonds qui le revendait à quelqu'un d'autre et ainsi de suite. Et tout ce fatras était noté Triple A⁴⁸. Tout le monde en a profité, à commencer par le pauvre gars au chômage. Mais tout le monde savait que ce n'était pas logique.

N'importe qui sait que 12 000 euros le mètre carré à Paris, c'est cher. Ce n'est pas logique parce qu'une maison, ça coûte 1500 euros le mètre carré à construire et c'est cela qui devrait être la valeur de référence. Mais voilà, c'est de la maison qu'on parle, cela nous rappelle la caverne et personne n'est logique avec un bien aussi vital... Les gens voient bien qu'ils ont du mal à la payer, à rembourser le crédit, mais ils continuent à acheter. Et en fait, c'est le même comportement que celui qu'on trouve sur les marchés au moment des bulles.

Derrière tout cela, il y a quand même l'appât du gain. C'est un moteur assez fort parce que pour beaucoup de gens l'éclatement d'une bulle ça veut dire des pertes, du chômage...et tout le monde a intérêt à ne pas pisser contre le vent parce que sinon cela va faire mal. On voit la bulle quand elle est déjà là et c'est déjà trop tard. Les forces de rappel ne peuvent plus jouer. Il suffit de regarder "Margin Call", cet excellent film de...j'ai oublié son nom⁴⁹. Tout cela arrive aussi parce que le régulateur, c'est un mec qui vient de chez Goldman Sachs ou qui va y retourner⁵⁰. Il a aussi à y perdre beaucoup de pognon. Tout cela c'est le "greed"⁵¹.

Les banques s'en sont sorties parce que les contribuables ont payé pour eux. Ce n'est pas l'organisation qui s'est bien débrouillée. Même BNPP qui s'en est bien sortie a été recapitalisé de 4Milliards d'euros. »

⁴⁸ Par les agences de notation. En l'occurrence, il fait référence au AAA, la meilleure notation de Standart&Poor's, l'une des trois agences mondialement reconnues (avec Fitch Ratings et Moody's)

⁴⁹ Fabrice parle du réalisateur J.C. Chandor, réalisateur de Margin Call, un film de 2011 très réaliste qui retrace sur 36h la vie et les réactions de quelques managers d'une banque, qui "découvrent" la présence dans leurs comptes d'actifs "toxiques" susceptibles de ruiner l'entreprise.

⁵⁰ Il peut faire référence par exemple à Henry Paulson ou à Mario Draghi, tous deux anciens de Goldman Sachs et ayant exercé des mandats publics, l'un de Secrétaire américain du Trésor, l'autre de directeur de la Banque Centrale Européenne. Il a notamment été reproché à Paulson d'avoir laissé Lehman Brothers concurrent de Goldman Sachs en faillite, alors qu'il sauvait AIG, dont la faillite aurait balayé Goldman Sachs (Le monde - 5 septembre 2012 - Goldman Sachs, la Banque qui dirige le monde)

⁵¹ L'avidité. On entend souvent sur les marchés que ses moteurs sont « fear and greed » : la peur et l'avidité.

Je lui demande comment il explique que les organisations financières n'aient pas réagi si autant de signes étaient visibles :

« Ce que je perçois et ce qui a vraiment changé, c'est qu'on n'a pas cessé de s'éloigner de l'objectif initial d'une banque, qui est de faire tourner l'économie du pays. Le vrai rôle d'un banquier est de prendre des risques, de financer des projets et d'aider les boîtes. Pourtant, c'est devenu un objectif secondaire, voire tertiaire... on s'est totalement éloigné de ce qu'on devait faire. La conséquence de cela, c'est la perte de valeurs. À partir du moment où vous n'êtes plus sûr de ce que vous vendez, où on n'a plus des valeurs et une éthique très claire, c'est la porte ouverte à n'importe quoi. Les valeurs se sont diluées, et cela dans tous les sens du terme. Je parle des valeurs du métier, au sens : "pourquoi je suis là, à quoi je sers ?".

Même dans le brokerage⁵² qui est le métier le moins glamour de la banque d'investissement, on savait pourquoi on était là : on était là pour créer de la liquidité dans le marché, pour limiter l'impact sur le prix d'un acheteur par rapport à un marché. Et cela, c'est une valeur: cela a l'air bête mais cela permet au marché d'être efficient. Si cette valeur se transforme en un objectif de gagner de l'argent en faisant du trading haute fréquence, alors la valeur principale du métier n'est plus respectée et cela devient un métier qui "s'autosert", qui se sert lui-même.

J'ai vu ces choses évoluer sans trop les subir personnellement. En tout cas pas sur mon business ni dans mon organisation. Ce que j'ai vécu dans les sociétés où je suis passé, c'est le glissement de la petite à la grosse boîte, mais pas trop le glissement des valeurs. Par contre, je l'ai vu chez des copains, collègues, ou concurrents. C'est ce que j'ai dit tout à l'heure à propos des gars de la Générale par exemple. Et quand je parle de la Générale, je parle de son top management, pas des fantassins. Si tu leur demandais comment était leur bilan, ils te répondaient de façon ultra-cynique. Cette façon de penser et de parler donne une idée du glissement des valeurs partout dans la boîte : "après moi, le déluge".

L'absence de valeurs claires déclenche des comportements non éthiques. L'éthique devient à géométrie variable et on ne sait plus trop bien quoi faire, ce qui est le bien, ce qui est le mal.

⁵² le courtage de valeurs mobilières (essentiellement en actions, obligations et produits dérivés)

Si la valeur principale quand on fait un métier n'est pas de bien faire le métier, mais de gagner de l'argent, alors tout justifie le fait de gagner de l'argent, y compris de passer les lignes jaunes et de transgresser les règles.

Il y a des gens comme Kerviel qui ont dérapé plus visiblement que les autres, mais finalement tout le monde a collectivement dérapé. Et c'est descendu sur toute la chaîne hiérarchique : si le top management ne porte pas des valeurs fortes "métiers"...cela descend partout dans la boîte. Si les objectifs sont uniquement financiers – et je parle d'objectifs en termes de respect des valeurs ou de métiers, pas de valeurs "marketing" du style "socialement responsable" – il faut s'attendre à des problèmes. Je parle des vraies valeurs : par exemple, quel est le métier d'un assureur ? Le métier d'un assureur, c'est d'assurer. Ce n'est pas de vendre des produits financiers. Cela, c'est un métier secondaire »

J'insiste sur son rôle et sur son vécu dans l'entreprise dans le contexte des crises :

« À titre personnel, je n'ai jamais vraiment été dérangé. J'étais très autonome, voire libertaire. Et cela, c'est une protection. Finalement, je suis assez peu perméable aux valeurs des autres, donc si la structure change de valeurs, je ne crois pas que cela me dérange, mais j'étais dans une organisation qui n'a pas trop changé en fait. J'aurais été dans une banque d'affaires où on m'aurait forcé à vendre des subprimes, j'aurais eu plus de mal. Le seul exemple où j'étais confronté à un problème de valeurs, c'était sur la bulle internet. Sur la bulle internet, j'essayais juste d'expliquer à des gens irrationnels que c'était aberrant d'acheter un truc comme ça mais que s'ils avaient envie d'acheter, ils le pouvaient. Mais il n'y avait pas de problème de valeurs puisque je leur disais qu'à ce prix-là, je trouvais débile de continuer à acheter...

On fait des métiers de risque et les banques ne veulent plus prendre les risques pour lesquels ils sont payés. Si on prend les fonds de pension dont le boulot est de gérer la retraite prudemment, on les a quand même vus s'exposer aux subprimes ou autres fantaisies. Même les collectivités locales se sont fait avoir. Un département, je crois que c'est la Seine-Saint-Denis, était "loadée"⁵³ en produits indexés sur des spreads de devises. Il y a un vendeur de Dexia qui leur a vendu ce genre de produits super-complicés et

⁵³ "Chargée" : c'est-à-dire qu'elle en détenait beaucoup dans son portefeuille d'actifs

prétendument super-rentables, mais en fait totalement pourris. Et il y a des mecs qui ont signé cela. D'abord, il y a des vendeurs qui le leur ont vendu, des banquiers qui les ont fait signer et c'est un vrai problème d'éthique. Et il y a aussi des mecs qui ont signé du côté de la Collectivité locale alors qu'ils n'avaient pas le droit de le faire, et c'est aussi un problème d'éthique. C'est comme cela que le risque a évolué. Il y a eu un glissement à un moment. Je pense qu'il y avait des gens qui savaient que ces produits pouvaient être dangereux, mais parce que c'était des très bonnes marges, ils les ont vendus quand même. Donc il y a de l'incompétence et de la malhonnêteté du point de vue du vendeur. Et il y a de l'incompétence tout court du point de vue de l'acheteur : pour un gain ridicule, il était prêt à prendre un risque monstrueux.

Pour moi, il y a un principe en finance ou dans tout métier, mais surtout en finance, c'est qu'on doit seulement faire ce qu'on comprend. C'est bien d'acheter du risque, mais on doit acheter un truc que tu comprends, qu'on maîtrise, qu'on sait valoriser. Je m'en suis toujours tenu à cette règle, mais beaucoup de gens l'ont oubliée.

Sinon, c'est comme si quelqu'un qui n'a pas le permis s'achète une Ferrari et roule dans Paris à 150km/h.

L'appât du gain a été un gros moteur dans ces affaires. Le vendeur de produits dérivés regardait les marges. Certains produits rapportaient du 20% de marge ce qui est beaucoup dans la finance, où les produits sont moins "margés". Quand on regarde les taux de commissions - si on parle du brokerage - on prend des "pour mille" aux clients et quand il s'agit de la banque d'affaires, on va commencer à parler de pourcentage, mais on est très loin de ce niveau, à 1% ou 2% plutôt. Donc, il y a un écart très important entre vendre ces produits et vendre des produits traditionnels. Les gens qui les ont inventés ont trouvé une mine d'or ; et ceux qui les vendaient ont profité de la mine d'or ensuite. Finalement le top management s'est dit : "pourquoi je m'emmerde à faire du crédit aux entreprises avec une rentabilité sur capitaux de 15% alors que je peux faire du 50% ?"

Donc le glissement est dans le péché capital - qui est le "greed"⁵⁴. Bon c'est fait aussi pour cela, la finance, personne ne peut le nier. Mais après, il y a l'aspect éthique. On

⁵⁴ cf note 50

peut trouver une niche de marché rentable et dire : "on y va !". Mais il faut garder une éthique et ne pas vendre ces produits à la "veuve de Carpentras"⁵⁵. Ne pas lui vendre non plus indirectement en plombant les fonds de retraite dans lesquels elle a investi. Sinon on franchit une deuxième étape. Qu'on "truffe" un professionnel, ce n'est pas bien, mais ce n'est pas dramatique. Par contre, "truffer" une petite vieille, ça ne va plus. Et c'est là qu'il y a eu un glissement : soit ils ne se sont pas rendu compte, soit ils s'en foutaient. Moi, j'ai eu plein de fois dans mon parcours à expliquer cela à des juniors. Ils me disaient : "ce n'est pas grave si on se plante dans notre analyse, c'est Fidelity⁵⁶ qui va perdre un peu d'argent". Et je leur répondais : « Si, c'est grave, parce que Fidelity gère les fonds de la pauvre dame du Missouri qui a travaillé toute sa vie et qui maintenant a besoin de cet argent pour sa retraite ».

Il y a des gens normaux qui sont impactés par les pertes de Fidelity, et pas seulement des gens très riches. Et si vous avez arnaqué la Seine-Saint-Denis, c'est le mec qui habite à Saint-Denis qui va devoir payer plus d'impôts parce que le directeur financier a fait une connerie. Tout cela a un impact dans le mode réel. Les gens l'oublie systématiquement dans la finance. Tout le monde l'oublie d'ailleurs. Le chômeur qui en a profité pour acheter sa maison dans l'histoire des subprimes, il l'oublie aussi, pourtant il en a profité lui aussi. Mais lui, c'est normal : il n'a pas les compétences pour évaluer. Tout le monde oublie, et finalement tout le monde s'en fout.

Dans une première étape pour moi, c'est un glissement des valeurs, puis ensuite un glissement de l'éthique des intervenants. En premier, le glissement des valeurs c'est : « je ne fais plus mon métier, mais je gagne de l'argent. Pour gagner de l'argent, pas seulement pour faire mon métier ». Puis le deuxième truc, c'est : « je gagne de l'argent à tout prix, même en faisant prendre des risques, tout d'abord à des clients particuliers, puis finalement à l'ensemble du système ». Et là je deviens systémique. C'est même aberrant d'ailleurs. Aujourd'hui, le régulateur essaie de comptabiliser les banques qui sont systémiques et celles qui ne le sont pas. C'est juste ridicule : aucune banque ne devrait être systémique, par essence. Ce n'est pas leur métier de représenter un risque

⁵⁵ Terme plus ou moins révolu utilisé dans les banques qui désignait un client lambda représentatif de l'ensemble de la clientèle et dont il était assez simple de vendre des produits financiers. La Veuve de Carpentras avait hérité du patrimoine de son mari et n'avait pas les compétences nécessaires pour aller à l'encontre les conseils plus ou moins judicieux de son banquier (source Edubourse.com).

⁵⁶ Important fonds de pension américain.

systemique. Et paradoxalement, la question d'une bombe nucléaire posée en plein Paris, on ne se la pose pas. La Société Générale, c'est une bombe nucléaire financière posée en plein Paris aussi...enfin à la Défense.

Je lui demande s'il voit d'autres causes, d'autres explications que le glissement des valeurs et l'avidité qui y est reliée :

Tout cela est lié aussi à l'absence de contre-pouvoirs. Pas seulement à cause de l'argent. Après tout, les grosses rémunérations ne sont pas le problème. Si on prend l'exemple du patron de jadis qui devenait riche il y a deux cents ans. Ce n'était pas un problème. Le problème arrivait quand il devenait riche en faisant travailler des enfants. Ce n'est pas bien de faire travailler des enfants. Alors, il y a eu des luttes sociales et il était un peu moins riche, mais il était toujours riche. Et on était encore dans son cœur de métier. Le mec faisait tourner son usine, et quand il n'y avait pas de contre-pouvoirs, cela se passait comme dans Dickens. Quand il y avait des contre-pouvoirs cela marchait mieux, mais l'un dans l'autre, il faisait son métier.

Quand il n'y a pas de contre-pouvoirs, c'est différent. Et le problème de la finance, c'est sa complexité : c'est plus difficile d'y mettre des contre-pouvoirs. C'est peut être cela dont je n'ai pas encore parlé d'ailleurs. Finalement, j'ai toujours fait de la finance "à la Papa". J'utilise Excel au lieu d'un stylo mais cela reste simple. Mais il y a toute une génération de gars qui sont arrivés, notamment sur la partie «Dérivés» , ce qu'on appelle les produits structurés, et qui ont fabriqué des choses qui étaient soi-disant magiques issues des théories des années 80, Black&Scholes⁵⁷ etc... Ce sont des choses assez compliquées, en tout cas pour des pauvres gars comme moi qui n'ont pas fait Polytechnique...cette complexité a contribué au glissement des valeurs : plutôt que de s'attacher au principe, on s'attachait à mieux modéliser, et finalement à mal modéliser puisqu'on n'a pas réussi à empêcher la chute. Le contre-pouvoir, le régulateur par exemple, est toujours en retard sur les innovations. Donc il s'agit d'un problème de contre-pouvoir avant d'être un problème de rémunérations à mon avis. La rémunération est moins un problème. Le calcul de la rémunération en est peut-être un. Les gens ont été rémunérés sur des risques qu'ils ont fait prendre à la banque, mais ils ont quand même gagné leur argent, qu'ils aient ruiné la banque ou non. Le régulateur a

⁵⁷ Modèle très utilisé en finance pour évaluer les produits dérivés

d'ailleurs un peu modifié cela en étalant les bonus sur plusieurs années. Le régulateur intervient en général...mais après la bataille.

Fabrice garde à tout moment une grande indépendance vis-à-vis de son entreprise, et s'il fait toujours son travail en fonction de la "commande" de son employeur, sa conviction du cynisme absolu des dirigeants le poussera à faire ce que sa morale personnelle lui dicte, quel que soit l'intérêt de son entreprise.

Son analyse est également intéressante parce qu'il est ressorti "gagnant" de sa confrontation aux entreprises: il s'est amusé, il a pris sa liberté, et il a bien gagné sa vie sans trop se compromettre. Il est le type même du succès de la transformation du salarié en entrepreneur. Il a joué le jeu et bien "servi" ses employeurs tout en gardant toujours son identité. Ce type de profil reste assez rare dans les personnes que j'ai rencontrées.

Cette particularité lui donne une grande liberté de ton que l'on trouve parfois chez certains consultants. Fabrice a si bien gagné sa vie pendant toutes ces années qu'il est maintenant relativement à l'abri financièrement. Sans être vraiment très riche, il a acquis une aisance suffisante qui lui a permis d'avoir un bel appartement parisien et de pouvoir vivre de nombreuses années sans travailler s'il le souhaite. Il est possible qu'il n'ait pas toujours eu cette distance que contribue à lui donner le confort financier. Cependant, il vient aussi d'une famille "*de gauche*" et dès ses débuts, il se méfiait des dérives possibles de la finance, de l'attrait de l'argent et de ses conséquences possibles, ce qui l'a peut-être protégé de ce qu'il appelle le "*glissement des valeurs*". Cette vision "*de gauche*" lui donne aussi sa liberté de ton puisqu'à aucun moment, il ne se sent obligé de défendre les excès du système libéral dans lequel il a travaillé. Liberté de ton et distance qui lui viennent aussi de sa grande confiance en lui, soutenue par une culture générale solide, sur des domaines variés incluant les sciences sociales.

Lorsque Fabrice met l'accent sur le fait que les sociétés financières ont perdu leur horizon en transigeant sur leurs valeurs métiers et en oubliant leur métier de base, leur fonction réelle, leur essence, il explique qu'il voit cela comme le "péché originel": à partir du moment où ces entreprises ont commencé à avoir comme objectif de gagner de l'argent pour gagner de l'argent, elles ont diffusé cette idée chez

leurs salariés qui ont fait la même chose pour eux-mêmes. On pense alors aux travaux d'Amitai Etzioni (Etzioni – 1961) qui explique comme il est difficile de maintenir une structure lorsque les buts de l'organisation et de ceux qui la composent ne sont pas très proches. Certains salariés se sont mis en résonance avec leur entreprise, avec comme seul but de gagner de l'argent, et c'est là que c'est devenu dangereux. Fabrice décrit des entreprises à l'abandon, avec un staff désemparé, dérivant sans but réel autre que l'argent. Pourtant, il n'a lui-même rien contre les hauts salaires. Il en a beaucoup profité lui-même avec des bonus qui ont souvent dépassé plusieurs centaines de milliers d'euros par an.

Il faut aussi comprendre aussi que Fabrice nous décrit uniquement l'univers de la finance de marché dans laquelle il a vécu toute sa carrière. C'est un monde très différent de celui des branches de la finance qui concerne par exemple les clients particuliers (banque de détail ou "retail banking") dans lequel évolue Catherine P...

2) Catherine P. : le modèle "traditionnel"

Catherine P., 41 ans, a suivi le parcours sans faute presque classique du cadre supérieur français. Grande école (HEC), puis un premier emploi en cabinet de stratégie avant d'entrer dans une grande multinationale bancaire, dans le domaine du marketing. Catherine a été élevée dans un village près d'Amiens, par ses parents instituteurs tous les deux et issus chacun de familles aux origines paysannes. Elle est l'aînée de deux sœurs qui se sont toutes les deux dirigées vers l'enseignement. Catherine s'est mariée en 2000 et le couple n'a pas d'enfants. Elle gagne aujourd'hui environ 12 000 euros par mois, le bonus composant moins de 20% de son salaire.

Elle évoque son parcours d'études et ses débuts dans l'entreprise :

« Quand j'ai vu qu'on parlait des études sur le questionnaire, je me suis d'abord dit que j'avais eu la chance de faire HEC alors que mes parents n'avaient pas beaucoup d'argent. Comme boursière, j'ai eu un privilège particulier de vivre en France parce que sinon ailleurs, je n'aurais pas forcément pu poursuivre mes études avec leurs salaires d'instituteurs. Par contre, ce que je ressentais très profondément quand j'étais à HEC, c'est que je ne faisais pas partie de ces gens qui ont eux-mêmes leurs parents qui sont dans le monde des affaires : je ne faisais pas partie des héritiers. En tout cas, en troisième année, je ne savais toujours pas quoi faire et j'ai commencé par rentrer dans

un cabinet de conseil en stratégie, parce que j'ai eu une opportunité de rentrer au Boston Consulting Group (BCG). Faire du conseil en stratégie, je trouvais que c'était "classe".

Six années hyper intenses, comme toujours dans le monde du conseil en stratégie. J'en suis sortie complètement vidée par l'intensité du travail. On bossait souvent la nuit, les week-ends. Et puis j'ai rencontré mon futur mari au cours de la dernière année et j'ai pris énormément de recul. Alors que j'avais passé les cinq premières années hyper impliquée, j'ai pris du recul les six derniers mois et j'ai démissionné quasiment sur un coup de tête.

Je me suis dit que le business, c'était pas mon truc, et que j'allais devenir enseignante et m'occuper des enfants. Faire quelque chose de tout à fait différent. Et puis, finalement, j'ai trouvé cela assez compliqué et j'ai décidé d'y retourner pour faire du marketing dans un domaine qui touche le quotidien des gens. J'ai postulé dans la grande consommation, dans la téléphonie mobile, et dans la banque. Je me suis dit que cela touchait vraiment les gens.

J'ai passé des entretiens pour FrenchBigBank (FBB) et je me suis fait recalé. Je n'y pensais plus et je continuais mes recherches, mais deux mois après, je reçois un coup de fil de la FBB pour me dire que le directeur du marketing souhaitait me rencontrer. J'étais un peu surprise, mais je le rencontre quand même : il m'explique qu'en fait, il a demandé à la DRH de lui donner tous les CV auxquels ils avaient donné des réponses négatives. C'était mon cas parce que je n'avais pas d'expérience bancaire, mais mon CV lui avait plu et il se fichait de l'expérience bancaire. J'ai trouvé sa démarche intéressante et originale. J'ai eu un bon fit avec cet homme-là qui avait aussi fait HEC et du conseil en stratégie... »

La démarche de ce dirigeant qui demande tous les CV refusés par la DRH est un épisode intéressant, qui en dit long sur les relations entre une direction opérationnelle et un service support comme les ressources humaines: il n'a pas confiance dans leur travail, mais en outre, il ne craint pas de le leur faire savoir d'une façon finalement assez brutale (non seulement en demandant les CV refusés, mais aussi, outrage supplémentaire, en recrutant effectivement Catherine).

Catherine poursuit : « J'ai découvert la banque à partir de 2000 chez FrenchBigBank et j'ai eu vraiment deux périodes. Une période où je me suis éclatée, puis une période où je suis tombée sur un patron très spécial et là, il a fallu que je change de poste. Je l'ai fait, mais j'avais en fait décidé de quitter FrenchBigBank, et j'ai cherché un boulot en parallèle. Ensuite, j'ai eu l'opportunité de changer pour aller dans une structure un peu plus petite dans laquelle je suis restée huit ans. C'est un de mes contacts dans le monde du conseil qui m'a branchée sur la filiale française bancaire de GiantFinance (GF), un grand groupe américain qui cherchait quelqu'un. J'y suis rentrée comme directrice du marketing. Démarrage hyper excitant : c'était génial, il y avait tout à faire. Ambiance bouillonnante en termes de changement. J'avais une relation privilégiée avec le Directeur Général et toute l'équipe de direction mais je bossais trop à nouveau.

Nouveau départ en 2009 quand l'ambiance s'est gâtée chez GF et j'ai rapidement trouvé dans une grande société d'assurance, chez WorldInsur (WI), un poste de directrice du développement dans une filiale spécialisée qui opère sur trois pays. J'y suis depuis quatre ans et très contente. La culture du groupe me rappelle énormément celle de FrenchBigBank, j'ai plein de choses sympas à faire. Je ne suis pas extatique comme cela a pu être le cas dans le passé mais je suis très contente. Il faut simplement que j'évite le côté névrotique, un peu "too much" qui est toujours un peu en moi.

Au départ, quand j'ai commencé à bosser, j'étais à fond. J'avais une grande admiration pour les "partners" du cabinet. Le jour où je n'ai pas été promue consultante senior alors que je m'y attendais, j'ai pleuré toutes les larmes de mon corps : j'avais tellement investi. Ensuite, j'ai pris du recul. La carrière s'est un peu effacée pour moi. Puis le travail a peu à peu repris de plus en plus d'importance... Ce qui me fait plonger, c'est la relation à mon patron direct. Je me donne à fond quand j'admire beaucoup les personnes avec qui je bosse. Et l'état de ma vie personnelle joue aussi beaucoup bien sûr. Je ne dirais pas comme certains que le travail, c'est mon moteur. C'est plutôt mon carburant. J'en ai besoin, mais c'est pas mon moteur. Le lien à mon entreprise joue aussi. J'ai beaucoup plus de respect pour les organisations avec une stabilité du management de haut niveau comme FrenchBigBank ou WorldInsur que pour des groupes comme GiantFinance où ça tourne tout le temps. Quand on prend un gars qui est le patron des réseaux alors qu'il a été Directeur du Crédit avant et qu'il sera un jour responsable de

l'organisation ou de la Finance, il fait plus gaffe à ce qu'il fait, parce qu'il sait qu'il va rester. Cela a l'inconvénient de scléroser un peu l'organisation et de freiner l'innovation, mais quand même, l'avantage, c'est qu'on ne fait pas n'importe quoi. Chez GiantFinance, quand tu es un des proches du patron qui te dit de vendre à bloc des CDS⁵⁸ aux clients, tu vends des CDS et tu te fous du reste parce que ce qui compte pour toi, c'est ton bonus, et ta relation à ton patron que tu suivras quand il partira. Et ce patron n'en a rien à foutre si la survente de ces produits met en péril toute l'organisation. Il s'intéresse juste à ce qu'il peut en tirer à court terme. Chez WorldInsur, les dirigeants tournent à la fois dans les pays et dans les métiers, mais ils restent dans la boîte et ils font attention. Les grands dirigeants et même un cran en dessous, ils sont là sur la durée. C'est une garantie de ne pas faire n'importe quoi. Et moi, j'apprécie particulièrement cela. Il y a des liens entre les gens qui se retrouvent dans des valeurs communes, même si elles sont de temps en temps un peu tordues et sous des formes paternalistes ou un peu infantilisantes. Cela contribue à l'ambiance. Les gens qui viennent de l'extérieur sentent le côté "grande famille": soit la famille t'intègre et tu en fais partie. Soit elle te rejette assez vite.

C'est très polarisé chez WorldInsur, je ne l'ai jamais vu ailleurs. On parle du grand patron comme si c'était notre père à tous. C'est très particulier. Il y a un côté très famille assez surprenant. Au début, j'étais un peu hallucinée. Ce qui m'a frappé aussi, c'est la culture de la confiance en soi : nous, on est des bons ! On est tous soudés autour de cette idée.

Mais bon, c'est rare dans les grands groupes. Chez WorldInsur, t'as l'impression que tout le monde connaît la vie de tout le monde. Et puis il y a un souci de savoir comment va telle ou telle personne, où tu sens que tu devrais partager ce que tu vas faire le week-end. Dans les groupes anglo-saxons je n'ai pas du tout senti cela, c'était beaucoup plus froid »

J'interroge Catherine sur la façon dont elle a vécu les crises qui ont traversé la finance depuis qu'elle y travaille :

⁵⁸ Credit Default Swap (CDS) : Le credit default swap est la forme la plus classique des dérivés de crédit : la personne désireuse de se protéger contre une défaillance d'une contrepartie paie à un tiers un flux régulier et reçoit de ce tiers un paiement défini à l'origine en cas de survenance de la défaillance redoutée (dictionnaire Vernimmen de la finance). Il s'agit d'un de ces produits dérivés complexes qui ont contribué à approfondir la crise de 2007/2008.

« Les grands chocs dans la Banque, je ne les ai pas trop sentis. Il faut dire que dans la banque de détail⁵⁹, il y a un effet paquebot, où de toute façon, le chiffre⁶⁰ et les résultats, ils sont en partie connus d'avance. Tout cela a été quand même amorti. Changements, nouvelles technologies, crises, krachs : tout cela ne révolutionne pas trop la banque de détail : on démarre en début d'année et une grosse partie de ton PNB est déjà assurée. Chez GiantFinance, je faisais davantage de produits financiers que maintenant ou que chez FBB et j'ai moins senti cet effet amortisseur.

Quand on est dans la partie banque de détail, on ne sent pas trop les problèmes de krachs, parce que les silos sont énormes. Il y a la Banque de "Bétail"⁶¹, où les bonus sont à peu près "flat"⁶² d'une année sur l'autre, que cela aille bien ou moins bien, alors que dans la banque d'investissement, cela change "big time". En tout cas, c'est très clivé. Par exemple, le 11 septembre, alors que j'étais encore chez FrenchBigBank, je me souviens très bien que j'étais dans le bureau de mon patron. Quand on a appris la nouvelle, on a dû s'arrêter une heure ou deux de bosser et le lendemain, on travaillait à nouveau sur le développement du site client. Cela n'a rien changé à nos mentalités, ni cela, ni l'éclatement de la bulle internet qui a suivi. J'ai beaucoup plus senti le changement chez GiantFinance après la crise, parce qu'il y a eu un énorme changement au niveau du groupe, avec la mise en place d'une bureaucratie et d'une centralisation infernale après 2007-2008. Mais pour en avoir discuté avec les gens de FBB, mes anciens collègues, il y a eu aussi un effet centralisation-bureaucratie après 2007-2008 chez eux, mais pas dans les mêmes proportions. Pas avec la même brutalité. Chez GF, c'était le passage du blanc au noir. On est passé des grandes dépenses et du développement à budget zéro.

Partout, il y a eu des pressions importantes sur les frais généraux et sur les postes. Quand j'étais chez FBB, les équipes étaient pléthoriques, il y avait un chef de produit

⁵⁹ On distingue la banque de détail, qui concerne les particuliers et leurs produits classiques de la banque d'entreprise (ou banque commerciale) et de la banque d'investissement (ou banque d'affaires).

⁶⁰ Catherine parle du chiffre d'affaires, et en l'occurrence du produit net bancaire (PNB).

⁶¹ Cette plaisanterie est à la fois une allusion au mépris fréquent des banquiers d'investissement pour la banque de détail, mais elle illustre également une forme de manque de respect de certains banquiers pour leurs petits clients.

⁶² "Plats", i.e. les bonus sont identiques d'une année sur l'autre.

pour chaque produit : un pour le Codevi et LDD, un pour le PEL...En arrivant chez GF, il y en avait un seul pour tout faire.

Sur les produits, c'est pareil : la manière dont on fixe les taux des crédits immobiliers, c'est toujours la même histoire, crise ou pas

On parle toujours des mêmes trucs depuis vingt ans en retail banking⁶³. Les outils changent un peu, c'est plus techno, mais bon...Les aspects réglementaires et liés aux risques changent un petit peu aussi. Pour moi, à mon niveau marketing/commerce, cela ne change pas trop mon quotidien, mais je suis concentrée sur l'épargne bilancielle⁶⁴, pas sur les produits de finance. Et si vous parlez à des personnes de la finance ou du risque, elles ne diront pas la même chose. »

Je relance ensuite Catherine sur le climat dans ses équipes et la façon dont cela a évolué dans le temps selon sa perception.

« ...mes collègues et mes équipes ne sont pas vraiment inquiets. Ils savent que si leur activité ne marche pas trop, on va les récupérer un peu ailleurs et qu'on les repêchera. Le business récurrent dans notre métier de banque de détail - surtout en France - n'encourage pas à la créativité. Il y a une grande inertie des clients et à juste titre parce que le service bancaire est plutôt de qualité en France. Parfois, les gens ont le fantasme de changer de banque quand on les contrarie, mais au final ils le font très rarement...rien à voir avec le monde anglo-saxon où les parts de marché changent constamment.

...Ce qui est plutôt bien aussi chez WorldInsur, c'est que les gens sont très attentifs, très concentrés sur ce qu'ils font. C'est peut être aussi dû au fait que les dirigeants descendent énormément dans le détail, je ne l'avais jamais vu à ce point là ailleurs. Et cela transpire dans l'organisation. Les personnes font très attention à ce qu'elles font et elles sont impliquées. En même temps à mon avis, cela manque un peu de professionnalisme parfois. Pourtant, il y a vraiment des gens qui sont très bons et qu'on a recrutés. Par exemple, on a pris des bons consultants qu'on a mis dans la banque de

⁶³ Banque de détail.

⁶⁴ Catherine distingue ici les produits du type Crédit Immobilier, épargne à court terme des banques (compte à terme, compte de dépôts,...) par rapport aux produits liés aux marchés financiers ou à l'assurance-Vie qui ne sont pas comptabilisés au bilan de la banque mais isolés à part.

détail. On ne peut pas dire que cela soit "rond-de-cuir". Les gens bossent vraiment. C'est moins facile de se planquer qu'à une certaine époque. J'ai connu un temps dans la banque où cela dormait pas mal. Aujourd'hui, on met fin à des périodes d'essai, ou parfois on se débarrasse de gens. C'est moins confortable. Dans ma filiale, on a fait sortir des gens. Quand je bossais pour FBB, je n'ai jamais vu personne se faire sortir. Ce n'était plus le service public mais chez FBB, même si c'était privé, on sentait encore l'époque où c'était nationalisé. Et ça, c'est fini.

...Quand j'amène une idée nouvelle, je ne trouve souvent aucun écho...pourtant, on est tout le temps dans le changement, on se pose tout le temps cette question chez WorldInsur. On est aussi tout le temps en train de se poser la question de la motivation. On fait des "off-sites", on amène les gens "au vert" pour réfléchir. Il y a un côté "bonne ambiance", un peu "boy-scout", où on est tout le temps en train de se demander comment mieux faire les choses, comment faire des événements avec les collaborateurs, comment les motiver....et on a un côté un peu naïf...et puis, il faut toujours qu'on soit optimiste, ça c'est vraiment important, c'est dans la culture des grandes boîtes et en particulier chez WorldInsur...Il faut dire que j'ai parfois un biais personnel, qui est de manquer d'enthousiasme sur tout ce qui est innovation et j'essaie de me corriger de cela ».

Le premier point frappant du témoignage de Catherine est l'éloignement des deux mondes de la banque de détail et de la banque d'affaires. L'entretien nous montre une banque de détail peuplée de salariés qui sont encore paisibles et qui traversent les crises assez calmement. Leur métier de base est peu touché par celles-ci et comme à titre personnel, ils touchent des bonus relativement faibles (moins de 15% de leurs salaires) et risquent peu le licenciement, ils ne sont pas angoissés pendant les périodes de crise. Quand on compare avec le témoignage de Fabrice, on croise deux mondes très différents. L'environnement de Fabrice était plus fiévreux, avec des banquiers proches des marchés financiers, des dirigeants et des cadres pressés de profiter au maximum de leur proximité avec l'argent, et qui sont capables de prendre de gros risques. Pour ces derniers, une crise veut dire que leur salaire qui peut être divisé plusieurs fois, et qu'ils risquent un licenciement brutal. Finalement, le métier de la banque de détail se distingue peu de celui des autres industries tertiaires et il est plus proche d'elles que de la banque d'affaires.

On peut être frappé de la comparaison entre le témoignage de Catherine et ceux de Fabrice et Michaël (cf infra) : les différences de vision sont en partie reliées à la volatilité des résultats dans les deux métiers, d'un côté la finance de marché ou la finance d'entreprise et de l'autre la banque de réseau (ou de détail). Dans la banque de réseau, le chiffre d'affaires ou le résultat sont beaucoup plus stables : il y a moins de tension sur les dirigeants qui reportent eux-mêmes moins de pression sur leurs collaborateurs. Côté banque d'investissement, la volatilité intense a l'effet inverse. Les grandes banques sont cependant (notamment en France) majoritairement des banques universelles - banque de réseau et d'investissement à la fois - et les dégâts sur l'un des pôles se reportent sur les autres, même si les deux mondes coexistent au sein de la même institution sans beaucoup se croiser ni évoluer de la même façon.

Catherine nous montre aussi un profil de banquière un peu différent de l'image souvent véhiculée: elle accepte un salaire inférieur pour se sentir mieux dans son travail, elle cherche un emploi dans un métier proche des préoccupations concrètes des gens, etc.

C'était assez étonnant pour moi d'entendre qu'en première réaction, elle pensait que les grands chocs de la finance l'avaient à peine touchée...à part sur son budget. Cependant, plus elle en parlait et plus elle constatait les impacts de ces crises sur son quotidien. Mais dans ses premiers mots, elle considérait vraiment que les crises ne l'avaient pas trop impactée. Il faut dire, comme elle le constate, qu'elle travaille à la fois dans les réseaux et dans le marketing, plus éloignés du cœur du réacteur financier...

Catherine a eu des périodes où son travail était tout pour elle et où elle s'est mise quasiment en situation de danger (de burn-out) à force de travailler et de s'adapter. Elle est très loin d'avoir une vision angélique ou naïve de son entreprise : elle observe son monde sans complaisance mais avec modération. Elle continue à croire à son métier et à son organisation et effectue son travail avec une certaine conviction. Elle montre à quel point on peut travailler dur pour son patron direct, beaucoup plus que pour son organisation. D'ailleurs, il est probable que ses patrons aient souvent abusé largement de son fort besoin de reconnaissance.

Comme manager, elle offre une vision assez optimiste, pour elle-même comme pour les autres qu'elle trouve toujours motivés, souvent très professionnels. Il est vrai que sa situation personnelle est différente de celle de Fabrice par exemple. Catherine n'a pas un filet social ou financier aussi important que lui et elle évite de tomber dans une forme de cynisme ou de désabusement qui la conduirait à des attitudes dangereuses pour sa position.

Ce que Catherine déplore le plus, c'est la façon dont les évolutions prudentielles/techniques/organisationnelle des entreprises ont tendance à étouffer la créativité, même si elle reconnaît assez paradoxalement avoir elle-même une certaine méfiance pour l'innovation. C'est d'autant plus difficile pour elle qu'elle a constaté une forte tendance à la bureaucratisation et à la centralisation dans son organisation depuis la crise. Elle n'est pas particulièrement dérangée par cette tendance car elle y trouve inconvénients et avantages à la fois : la bureaucratisation rend le business moins créatif et le métier moins attrayant, ce qu'elle déplore. Mais cela rend aussi l'entreprise plus lente et les emplois stables, ce qui est plutôt rassurant pour Catherine (comme pour ses équipes).

On constate qu'elle est sans cesse dans une démarche de questionnement par rapport à elle-même et qu'elle tente de se mettre en conformité avec l'esprit d'entreprise. Peut-être est-ce lié à son sentiment depuis HEC d'être déplacée dans un milieu de dirigeants auquel elle n'appartient pas naturellement. Elle distingue également l'expérience qu'elle a eue dans des multinationales anglo-saxonnes et celle des entreprises qui fonctionnent sur un modèle plus paternaliste, proche du capitalisme rhénan (Albert - 1991). Dans ce dernier modèle, elle trouve que les dirigeants sont protégés par l'organisation et qu'ils surveillent eux-mêmes mieux une structure dans laquelle ils savent qu'ils sont amenés à rester longtemps. Elle marque clairement sa préférence pour le modèle le plus paternaliste, à la fois au niveau du climat de l'entreprise et du fonctionnement au jour le jour. Là encore, à comparer aux banquiers d'investissements, on peut supposer que c'est sa situation personnelle qui inspire ce sentiment : elle a peu à gagner dans un modèle anglo-saxon : sa place y serait moins stable et son potentiel pour obtenir un meilleur bonus peu différent compte tenu de la nature de son activité dans la banque.

3) Michaël F. : le modèle du salarié "expert"

Michaël, 43 ans, est analyste financier et gérant de fonds.

Après des études supérieures de comptabilité et de finance à Dauphine, il a suivi un parcours assez classique en passant quelques années comme auditeur chez Arthur Andersen avant sa chute. Michaël est devenu un expert en finance de marché par la suite, n'ayant jamais souhaité devenir manager.

Michaël a grandi à Sarcelles dans une fratrie de quatre. Michaël a été élevé dans la tradition juive et a conservé une pratique religieuse très structurante pour lui. Son père, émigré très jeune d'Algérie vers la France, travaillait à la comptabilité dans une société d'assurances et y exerçait également des responsabilités syndicales. Michaël gagne 10KEuros par mois en salaire fixe, et son bonus, qui dépend de ses résultats peut être nul comme lui permettre de quadrupler son salaire à d'autres périodes plus fastes. Ces montants dépendent directement de deux facteurs : de sa performance de l'année d'une part, de l'évolution du marché et de l'entreprise d'autre part. Cela développe naturellement chez Michaël une tendance à se considérer comme s'il était en profession libérale travaillant pour un employeur unique.

Michaël : « Je suis arrivé à Dauphine par hasard. J'avais commencé par une Sup. mais cela ne m'a pas plu. En fait, j'ai fait des maths et de la finance par hasard aussi. J'ai vraiment découvert le métier de la finance parce qu'à la banque Louis Dreyfus, on m'a proposé un mi-temps, ce qui m'arrangeait parce que je devais faire mon DEA en même temps. Le gars qui me recrutait m'a dit que je pouvais m'adapter en fonction de mes contraintes personnelles et professionnelles. Cela m'a plu et j'ai compris qu'en Finance, il y avait de la flexibilité parce que c'était un métier avec beaucoup de dimensions intangibles. Ailleurs, c'est plus difficile d'obtenir cette flexibilité parce que le produit doit sortir. Je suis quelqu'un d'assez cérébral et cette dimension intangible m'a plu tout de suite. Cela me laissait une grande liberté d'organisation du travail...

Ensuite, le hasard m'a conduit chez Arthur Andersen puis dans une société de courtage, filiale d'un grand groupe, où j'ai eu l'opportunité de devenir analyste. Je me sentais bien dans ce métier un peu solitaire, où il fallait réfléchir, organiser, essayer de convaincre les autres quand on trouvait une bonne idée... »

J'interroge ensuite Michaël sur ses relations avec les entreprises dans lesquelles il est passé :

« Quand je pense à mon rapport à l'organisation, pour être sincère, je pense plutôt à mes rapports aux hommes...On fait des métiers assez agressifs. Les gens sont agressifs, l'environnement déteint. Pourtant, j'ai fait des supers rencontres aussi. L'organisation m'apporte la logistique. J'ai plutôt travaillé dans des grosses structures, parce que je n'aime pas partir "from scratch"⁶⁵...je ressens le besoin d'être dans des structures où tout est prêt et où je peux à 100% me consacrer à mon cœur de métier.

Ma relation à l'entreprise a changé avec les années, mais je ne sais pas si c'est l'organisation qui a évolué ou si c'est moi. L'organisation me frustré aujourd'hui mais c'est peut-être aussi l'usure, le fait que je sois passé de stagiaire à senior. Cette frustration, elle a toujours existé dans l'entreprise, j'entendais déjà mon père dire « putain, qu'est-ce qu'ils me font chier au travail ». Ce qui est sûr, c'est qu'au fil de ma carrière, j'ai de moins en moins supporté la dureté des rapports humains. C'est peut-être lié à l'âge et à la séniorité. Quand t'es stagiaire, tout le monde te trouve sympa mais peut-être que cela se durcit au fur et à mesure que tu montes dans la pyramide...

Tant que t'es dans la masse, que t'es un fantassin, on te fout la paix. C'est quand tu deviens visible, que tu montes dans la pyramide, que les mecs ont besoin de se mesurer à toi, surtout dans un métier où il y a beaucoup de compétition, beaucoup de stress et où la testostérone joue un rôle important »

Je relance Michaël en lui demandant comment ses relations avec l'entreprise ont évolué pendant les périodes de crise

« On a connu dans la finance des crises quasi existentielles, entre les attentats de New York, la crise de 2007...

En ce qui me concerne, depuis 2002-2004, je cherche un but à mon travail alors que ce n'est pas le cas des gens avec qui j'ai évolué dans l'entreprise. Le financier type cherche à maximiser sa fonction d'utilité pour optimiser son salaire ou sa reconnaissance. Il fait ce qu'il faut pour, sans se poser la question du but à long terme.

⁶⁵ Partir de zéro.

On travaille dans des organisations quasi militaires, où il ne faut surtout pas se poser de questions.

Il y a de moins en moins d'espace pour la liberté, et même pour l'organisation du travail. Avant, un analyste était un gars qui rédigeait en français, qui avait un peu de talent, qui réfléchissait et qui prenait son temps avant de faire une recommandation boursière pour travailler ses dossiers. Maintenant, il faut rédiger en anglais et écrire un papier en 4-5 jours, couvrir les événements tout de suite. La compétence est devenue beaucoup plus linguistique et journalistique, et moins analytique. Ce n'est plus du tout les mêmes gens, ou alors les anciens doivent s'adapter. L'organisation ne demande plus les mêmes compétences. En 98, je crois, j'ai rencontré un analyste qui était un génie, mais qui était "bourré" à midi. Son travail était exceptionnel, mais il ne pourrait plus être accepté aujourd'hui parce qu'il donnerait une mauvaise image et qu'on ne pouvait pas le formater. C'est dommage parce qu'au final, il faisait gagner beaucoup d'argent aux clients, bien davantage que les types qui l'ont remplacé et qui sont "formatés". Le métier d'analyste, qui était très créatif, est devenu mécanique.

Dans mon métier⁶⁶, l'horizon de temps s'est raccourci. La durée de temps sur lequel le client te juge s'est raccourcie. C'est pour cela que la durée sur laquelle toute l'organisation juge ses employés s'est raccourcie aussi.

Avant, un client⁶⁷ investissait à 5 ans, puis à 1 an, puis à 3 mois, maintenant à la semaine...les clients sont devenus incapables de se concentrer, donc ils font "tourner les portefeuilles"⁶⁸. Les gens sont submergés par le bruit, par la masse d'informations disponibles.

⁶⁶ Il mélange à la fois des commentaires sur ses expériences de son métier d'analyste, qu'il a pratiqué pendant 8 ans et de son métier de gérant qu'il a exercé pendant 9 ans.

⁶⁷ Michaël parle de clients qui sont des professionnels de l'investissement. Les clients dont il parle sont des gérants de portefeuille de banque lorsqu'il évoque son ex-métier d'analyste financier. Ses clients sont par exemple des directeurs financiers ou des trésoriers d'entreprise lorsqu'il parle de son activité actuelle de gérant de fonds.

⁶⁸ Cette expression décrit l'activité consistant à vendre et à acheter sans faire beaucoup d'analyse, avec l'objectif de faire de petits profits fréquents, par exemple sur des mouvements de marché conjoncturels. Cela peut aussi décrire une méthode destinée à donner l'impression d'une activité frénétique alors qu'il s'agit de beaucoup de bruit pour rien.

En tant que gérant de fonds, je n'ai pas besoin de chercher l'information, elle arrive toute seule et en trop grande quantité. Par l'intermédiaire de courtiers ou directement, on me propose de rencontrer dix sociétés par jour. Avant, j'aimais bien voir des sociétés et prendre le temps de les découvrir, mais maintenant, j'ai honte de les rencontrer. Je n'ai pas le temps de travailler le dossier. Normalement avant de rencontrer une société, je devrais lire au moins deux de leurs rapports annuels, préparer sérieusement la réunion et mes questions, démarrer une étude, etc. Maintenant, j'arrive à la réunion sans avoir rien fait, puis je rencontre un mec qui a 60 ans, qui dirige 10 000 personnes et dont la boîte exporte sur cinq continents. Et moi, je suis là, pressé, avec à peine une heure à lui consacrer. J'ai quasi-honte d'aller à ces entretiens. Et tout cela a évolué parce que les gagnants sont ceux qui font "tourner" les actifs. On a cédé à cette tendance. Cela a totalement changé la méthode de travail. Tout ce qu'on fait est jetable maintenant et personne ne fait plus vraiment attention parce que ce sera oublié trop vite.

J'ai toujours eu une difficulté à communiquer avec l'entreprise. J'ai eu tort d'ailleurs mais j'ai toujours été un peu opposant. Sur mon job actuel⁶⁹, je reçois 1500 mails par jour...Oui, vraiment 1500 : je travaille avec une vingtaine de brokers qui ont chacun 20 personnes dans leur institution qui m'envoient de l'info matin et soir, à l'ouverture et la clôture⁷⁰, heure de Paris, et souvent aussi de New York, de Tokyo....Alors, je ne regarde même plus ma boîte mail et j'ai des problèmes en interne à cause de cela. Les gens me disent que je ne suis pas joignable mais je ne peux quand même pas passer ma journée à ouvrir des mails...

Evidemment, je rate aussi des mails intéressants. Certains m'envoient aussi des alertes Bloomberg⁷¹ que je ne lis plus non plus. Ma boîte vocale est pleine à 7h00 le matin, je ne la vide même plus. Cela me rend hystérique...

⁶⁹ Il était à cette période gérant d'un "hedge fund" dans une grande société de gestion d'actifs spécialisée, reliée à une multinationale bancaire.

⁷⁰ Ouverture et clôture du marché boursier.

⁷¹ Bloomberg est une des grandes sociétés de traitement de l'information en Finance, sans doute la plus répandue, et elle fournit aussi un service de messagerie/communication particulièrement apprécié et utilisé par ses clients.

Avant, dans nos métiers, on devait faire des efforts pour trouver de l'info et maintenant on doit faire des efforts pour la trier. Ce n'est plus du tout le même métier...

Je ne supporte plus la pression de ce flux d'infos. Et l'organisation s'en fout car elle ne regarde que le résultat. Il y en a qui s'en sortent. Ils gèrent à la journée, ils achètent le matin et vendent le soir. Pour cela, il faut "être dans le bruit"⁷².

Je parle très peu avec le top management de ma boîte. Ce ne sont pas les managers qui s'occupent de ton bien-être. Tu les vois seulement au moment de "reporter"⁷³ les résultats. Le reste, ce n'est pas leur problème. La majorité des gens sont débordés. Ils sont sous l'eau. Ils obéissent à la règle d'optimisation du profit. Ils ne se demandent pas si c'est normal de travailler comme cela. Ils essaient de surnager. Ils font ce qu'on leur demande de faire, quel que soit le niveau de séniorité, de salaires ou de diplômes. Ils essaient de remplir le cahier des charges. Ils ne se disent pas qu'il faut changer les règles. Ils font du mieux qu'ils peuvent avec les règles. Cela a beaucoup changé car le métier laissait beaucoup de liberté quand j'ai démarré, mais c'est peut être parce à l'époque je découvrais un monde nouveau.

J'ai toujours eu un rapport complexe à mon employeur : je suis en recherche de sens pour moi, mais mon employeur est là pour me payer un salaire, et je lui loue ma force de travail en échange, full-stop. Je n'ai pas d'affect à la boîte, mais seulement avec des gens (ceux qui me ressemblent un peu d'ailleurs). Et j'ai fait six boîtes, certaines très sélectes et très grandes, ou même très capitalistes et d'autres quasi nationales...

Les histoires de rapport affectif à la boîte, j'ai toujours trouvé cela assez hypocrite. On en parle, mais la réalité est différente...des trucs comme la soirée annuelle, cela fait chier tout le monde. Je préfère fréquenter les gens avec qui je m'entends bien...mais avec le recul, c'est un peu une erreur. Ce serait mieux pour moi dans la boîte de participer un peu plus. Mais ça m'énerve cette hypocrisie : dès que tu fermes la porte, les gens te disent du mal de ceux qui viennent de sortir.

⁷² Michaël fait référence à la différence entre les gérants qui travaillent encore selon leurs convictions sur les entreprises suivies et ceux qui ont choisi plutôt de suivre la tendance et d'acheter et vendre selon les nouvelles du jour : "...le bruit".

⁷³ i.e. au moment des évaluations.

Michaël ayant évoqué une fusion à ce moment de l'entretien, j'en profite pour rebondir et lui demander comment il a perçu l'impact de ces grandes fusions dans l'industrie financière, notamment en matière de risque.

Je n'ai pas connu de fusion mais j'en ai observé beaucoup comme analyste puis comme gérant. Pour moi, il y a un moment où le truc est trop gros pour qu'on puisse s'identifier. On peut identifier les départements, mais on ne peut plus s'identifier à la marque. BNP, c'est la taille d'une grosse ville.... Tu peux pas te reconnaître là dedans.

C'est traumatisant pour les gens. Parce que toutes ces fusions ont un objectif économique, un objectif de croissance. Et cela veut dire que "fusion = restructuration sociale". Autrement dit mise en compétition avec tes collègues qui veulent ensuite te tuer. Avant tu avais des ennemis qui étaient de l'autre côté de la rue : "BNP contre Paribas". Ensuite les deux sociétés fusionnent et ton ennemi devient ton ami, mais potentiellement, il doit te tuer. Pour résumer, avec la fusion, on a importé la guerre à l'intérieur. Et tout cela pour faire des économies. À mon avis, les fusions ont surtout été pour les banques une façon d'arrêter de recruter et de remplacer les baby-boomers qui partaient à la retraite, dans un climat social où il était difficile de licencier...sans parler de tous les plans de préretraite mis en place pendant que le management s'arrangeait pour dégoûter les gens de continuer...De toute façon, cela a mis une sale ambiance, beaucoup de pagaille pendant longtemps et les compteurs à zéro pour les comptes. »

Je l'interroge sur les impacts sur les risques et sur l'entreprise des changements réglementaires :

« ...Les changements réglementaires ont surtout ajouté une dose de peur dans l'entreprise. Ce que j'ai vécu, c'est la prise de contrôle des risk-officers sur les organisations. Et cela date de 2008-2009. Quand on a vu des institutions s'écrouler à cause des risques excessifs, le régulateur a décrété que le risque devait baisser. Les risk-officers qu'on considérait comme des mecs de middle-office et des subalternes ont pris le pouvoir. C'est un peu dangereux parce que les risk-officers sont des gens qui ne comprennent rien au métier de banquier. Et c'est une catastrophe pour l'entreprise. Le risque, c'est la matière première du métier de l'assureur ou du banquier. Alors si le risk-officer t'empêche constamment de prendre du risque, le business va finir par crever.

Et la prise en main de l'organisation par les mecs en charge du risque, ça veut dire encore plus de cynisme dans l'organisation...

Il y a des gens qui ont ruiné leur boîte et qui ont gagné des centaines de millions d'euros. La plupart d'entre eux ne sont pas en prison et profitent de leur argent. Cela rend les gens hyper-cyniques. L'écart de salaires a explosé...il faudrait le vérifier, mais si on comparait le salaire médian du banquier avec celui du top ten des rémunérations de la banque, on aurait des surprises... Il faudrait faire l'indicateur sur 50 ans. On a recréé des trucs très inégalitaires. Cela crée du cynisme et de la frustration. Ce n'est pas pour rien que les gens ne croient plus au modèle qu'on leur propose.

Quand il y a un mec, même si c'est le patron, qui gagne des centaines de millions, personne ne peut justifier ce travail. Avant, on enrichissait l'entreprise, cela restait dans la boîte alors personne ne disait trop rien, même si presque personne n'en profitait. Tant que la richesse n'était pas consommée et restait dans l'entreprise, cela allait. Mais ces comportements génèrent un cynisme absolu quand le patron prend des millions alors qu'on refuse 3000 euros d'augmentation au petit salarié. A mon avis, le cynisme déclenche des comportements de refus de travailler pour le long terme. Le court terme prime. Et quand elle devient cynique, la personne veut juste optimiser son année et elle se moque de l'intérêt de la boîte à long terme.

Dans l'entreprise, je vois des gens qui aiment leur travail, mais j'ai rarement rencontré des gens qui aiment l'organisation. Les gens vivent leur adhésion à leur société comme une plate-forme, la plate-forme leur convient. Ils aiment leur boulot et leur société leur permet de le faire...mais ils ne sont pas prêts à se sacrifier pour leur travail. Cela a peut être existé, je sais pas, mais c'est fini. Quand l'entreprise te permettait de progresser, c'était peut-être différent. Je prends l'exemple de mon père qui est arrivé d'Algérie quand il avait 14 ans. Il était seul, il crevait la faim, et ensuite il a trouvé une structure dans l'assurance qui lui a permis un certain niveau de vie. Dans ce cas, il peut y avoir une certaine reconnaissance.

C'est dommage que l'entreprise n'arrive pas à valoriser le parcours personnel des gens. Il faudrait encourager les allées et venues, les pauses, la formation, le retour au

travail...ce que l'entreprise veut, c'est que tu te sacrifies, que tu montres ton nez tous les matins très tôt⁷⁴ pour montrer que t'es "à fond". Ton expérience, ils s'en foutent...

Il ne faut pas surestimer les gens. Ce n'est pas méchant de dire cela, mais il faut juste accepter que les gens soient massivement gouvernés par la peur. Ils ont peur d'être virés, de ne pas donner satisfaction à leur "n+1". Ils travaillent et ne se posent pas de questions. On leur a demandé de faire quelque chose, ils le font et c'est tout. L'analyste qui passait un mois à faire son rapport, on lui a demandé de le faire en une semaine et il le fait. Ce n'est pas du tout le même rapport qu'il y a dix ans, mais il s'en fout. On lui a demandé de le faire et il le fait, même si c'est de la merde et même s'il doit faire du copier-coller. Il a peur de se faire virer ou de ne pas avoir un bon bonus.

Le témoignage de Michaël montre qu'il se retrouve perdu dans son entreprise, sans aucun but. Il suppose d'ailleurs que ses collègues sont dans le même état, ce qui n'est pas évident puisque Fabrice et Catherine ne disent pas ressentir la même chose. La liberté qu'il avait au début de sa carrière a disparu, et c'est ce qui lui apportait un bénéfice secondaire qui remplaçait ce qu'il décrit comme le manque de sens de son métier. Il ressent durement la disparition de ce sentiment de liberté. Il est probable que le besoin de sens a été pour Michaël enseigné par son père, qui prenait très au sérieux son combat syndical et qui lui a transmis des valeurs dont il se réclame encore aujourd'hui. Pour son père, le travail devait avoir un objectif social autre que le simple fait de gagner sa vie. Cela explique sans doute la forme de critique sociale à laquelle se livre Michaël, qui en outre, se sent dégradé par ce qu'il ressent comme l'absence de sens de son métier. D'autant plus, confie-t-il, que sa sœur et l'un de ses frères sont médecins, et donc exercent un métier qui selon lui « *crée du sens par nature* ». Sa recherche de sens est d'ailleurs assez paradoxale puisqu'il s'exprime avec un certain cynisme. Il pourrait choisir de communiquer davantage avec ses collègues pour créer du lien, ou d'exercer son métier dans une organisation dont les buts sont différents (microfinance ou finance coopérative), mais pour le moment, il reste encore dans ce paradoxe.

⁷⁴ Dans les sociétés de courtage où Michaël a travaillé, les analystes notamment arrivent très tôt le matin, souvent avant 7 heures, c'est-à-dire 2h plus tôt que la plupart des cadres des autres métiers. Cela fait partie de la fierté du métier : les personnes justifient en partie leurs salaires élevés par la souffrance quotidienne du réveil précoce et du démarrage dans le stress.

Il faut dire aussi que la dimension religieuse prend beaucoup de place dans sa vie. Sa vie spirituelle lui donne énormément de distance par rapport à ce sujet et il est ainsi moins focalisé sur sa réalisation dans son environnement professionnel.

Michaël évite au maximum les relations avec son management, dont il n'attend rien. Il n'attend d'ailleurs rien des relations humaines dans les organisations financières. Il aime la technique de son métier de financier, c'est tout. Il regrette de ne plus pouvoir le faire avec la qualité requise et il parle de son métier comme en parle un artisan, avec l'amour du travail bien fait. Il souffre de la transformation de son univers, et en particulier de l'environnement qui le pousse à tout faire vite, à écouter ce qu'il appelle "le bruit" et à y réagir plutôt que de chercher de bonnes idées sur la durée. Il y a une certaine similitude entre le ton qu'il emploie et ce qu'on pourrait entendre de la part d'un ébéniste qui serait contraint par son employeur de monter des meubles en contre-plaqué. Cela crée chez lui une forme de renfermement sur lui-même. C'est aussi ce goût de la technique financière qui a motivé son choix de rester un expert et de ne jamais se tourner vers le management alors qu'on le lui a proposé plusieurs fois. Il aime d'ailleurs faire remarquer qu'il a souvent honte (vis-à-vis de ses collègues d'autres sociétés, de ses clients, ou même des sociétés qu'il visite) de faire un travail de moins bonne qualité qu'auparavant. Cette notion de honte est intéressante, car elle exprime une particularité des experts de la finance qui n'ont jamais cédé aux sirènes du management : pour eux, la relation avec le monde extérieur à leur société supplante le lien à leur l'entreprise. Leur réputation à l'extérieur compte donc énormément. Un analyste financier français spécialisé dans le secteur de la grande distribution aura beaucoup plus d'intérêt à cultiver de bonnes relations avec les dirigeants de Carrefour qu'avec ceux de sa banque : demain, il peut démissionner ou être licencié alors qu'il continuera toute sa vie d'analyste à suivre Carrefour. C'est un point important qui illustre comment la finance crée des catégories professionnelles dont les loyautés sont autant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. S'il lui manque un statut protégé particulier, le métier d'analyste se rapproche par bien des points des "professions à pratique prudentielle" définies par F. Champy (2011) : il répond aux quatre critères permettant de les définir (p148) et correspond à l'idéaltype. Lorsque j'ai démarré comme analyste chez Exane en 1998, mon futur patron, Directeur Général de la société m'avait d'ailleurs dit pour me convaincre de changer de carrière : « *vous verrez, un bon analyste, cela se rapproche*

plus d'un grand avocat, d'un architecte célèbre ou d'un grand professeur de médecine. C'est loin d'être vraiment un salarié. Sa carrière se fait davantage par ses publications et ses contacts extérieurs que par ses relations dans sa boîte. Sa boîte, c'est plutôt son haut-parleur pour communiquer ses idées le plus loin possible ».

4.6. Un dîner entre amis

En octobre 2012, l'un de mes amis, Arthur F., qui connaît mon travail de recherche et s'y intéresse, me propose d'organiser un dîner avec deux de ses amis, Richard de V. et Jeanne T. Ils se connaissent bien car ils sont tous les trois au conseil d'administration d'une organisation caritative dédiée à la recherche médicale. Leurs métiers sont connexes et ils ont pris l'habitude de se retrouver assez régulièrement. J'ai déjà croisé Richard au cours de ma carrière mais je ne le connais pas vraiment. Jeanne et lui ont accepté de se prêter à ce dîner "sociologique". Nous convenons de nous retrouver assez tôt, vers 19h. Cela me permet de faire connaissance avec eux, de commencer à leur poser des questions et d'obtenir des réponses qui sont un peu formelles au début, sachant que de nouvelles informations arriveront pendant le dîner lorsque la glace sera brisée.

Richard de V. est directeur des risques et membre du comité exécutif d'une grande banque parisienne dans laquelle il travaille depuis 1995 (17 ans). Il est diplômé de l'Ecole des Ponts et Chaussées (pour sa formation initiale). Il a ensuite complété ses connaissances cinq ans plus tard avec une formation professionnelle d'actuaire au Centre d'Etudes Actuarielles (CEA)⁷⁵. Richard, qui vient d'avoir 46 ans, est marié depuis 19 ans et il a trois enfants. Il est élégant, souriant, et il a beaucoup d'assurance, renforcée par un travail valorisant et une éducation raffinée. Elevé par des parents catholiques pratiquants Richard se décrit comme un traditionaliste sans engagement religieux réel. Le père de Richard était déjà dirigeant dans une grande banque nationale.

Richard est plutôt amusé lors de notre première discussion. Comme la plupart des gens que je rencontre, il est surpris du tournant que j'ai donné à ma carrière, après avoir en entendu un résumé. Il est curieux du sujet de mes recherches. Je le

⁷⁵ Le Centre d'Etudes Actuarielles (CEA) est un organisme de formation dirigé par l'Institut des Actuaires qui délivre, après un cursus élitiste, un diplôme d'actuaire à des personnes qui ont déjà une longue expérience dans le métier mais qui n'ont pas bénéficié d'une formation initiale d'actuaire

questionne sur son parcours, sur ses rapports avec l'entreprise depuis qu'il travaille, sur le climat dans son organisation. Il met un certain temps à "se chauffer" et démarre par des banalités, comme s'il lui fallait prendre ses marques et m'imposer un peu de langue de bois avant de démarrer: «...ah oui, c'est un sujet d'actualité c'est sûr...l'ambiance dans l'entreprise, ce n'est pas une chose simple...surtout depuis quelques années...On doit tous faire plus d'efforts qu'avant et il y en a qui ont plus de mal à l'accepter que d'autres...Vous avez raison de travailler là-dessus, il y a énormément de choses à dire...et on a besoin d'avoir des gens qui font avancer ces sujets... ». Peu à peu, notre conversation devient plus ouverte, et avec le partage des souvenirs de gens que nous connaissons en commun ou de situations vécues similaires, le ton devient plus intime, plus sincère. «...C'est difficile d'avoir la fidélité des gens s'ils ne sont pas rassurés sur leur sort...On est tous un peu pareils, non ?...Il n'y a rien de choquant à ce que les gens jouent plus perso qu'avant, au fond, c'est un peu le message qu'on a voulu leur faire passer en leur disant de prendre en main leur carrière...L'ambiance est assez tendue depuis quelques années et cela ne s'arrange pas...Il y a la pression de l'actionnaire, mais c'est comme si on avait intégré cela dans nos veines...Souvent, on se comporte comme des hamsters...J'ai justement un de mes collaborateurs qui dirige une de nos équipes et qui ne se rend même plus compte de la pression qu'il met sur les gens. C'est totalement disproportionné. Il est devenu tellement accro lui-même qu'il ne sait plus s'arrêter. Et c'est moi qui suis obligé de le calmer parce que sinon il met toute son équipe à cran ».

Jeanne T. a 43 ans. Elle est entrée directement dans une compagnie d'assurance après l'ESCP. C'est une femme souriante, prompte à rire aux éclats même, qui a eu deux enfants très rapidement en début de carrière. Elle est assez détendue en surface même si son rythme et ses gestes sont ceux d'une femme qui a peu de temps à perdre et qui "optimise" au mieux son temps disponible entre son travail et ses obligations extérieures. Jeanne explique qu'elle a divorcé en 2010 et qu'elle est très occupée entre son travail et ses enfants, sauf lorsqu'ils sont chez leur père, comme ce soir-là. Elle a été élevée à Tours dans une famille laïque par des parents médecins tous les deux. Jeanne est aujourd'hui Directrice des Ressources Humaines d'une compagnie spécialisée dans une branche très technique de l'assurance au sein d'un grand groupe. Sa vision de l'entreprise est marquée par un idéal humaniste assez fort, tempéré cependant par ce qu'elle appelle son "sens des réalités".

Jeanne est d'un abord différent de Richard. Elle se sent souvent en conflit entre la règle qu'elle doit faire appliquer en tant que DRH et les messages qu'elle doit faire passer, et d'autre part ses convictions sur ce qui pourrait fonctionner: « *...On n'a pas trop le choix si on veut respecter les budgets, on est obligés de vivre avec cette pression sur les effectifs....c'est un grand groupe, et même si on est une filiale assez indépendante, c'est difficile de résister à toutes les "règles groupe" ou à tous les machins qui nous sont imposés sur les rémunérations ou les évaluations...Mettre un peu d'ordre dans nos façons de procéder, ce n'était pas une mauvaise chose, mais si on va trop loin....C'est vrai que j'ai du mal à croire que c'est comme cela qu'on va motiver nos équipes...Les gens au final sont toujours les mêmes et s'ils ont l'impression que l'on ne fait rien pour eux, on le sentira au niveau des résultats....Entre nous, je suis sidérée parfois du niveau de motivation qu'ils gardent avec ce qu'on leur fait subir...Je trouve cela dangereux de croire qu'on peut traiter les salariés comme des robots et attendre d'eux qu'ils se comportent comme des chefs d'entreprise, on a un peu la tête à l'envers parfois....L'ambiance n'était pas très bonne depuis quelques années déjà, depuis la crise c'est carrément devenu infect dans certains endroits....Les gens ont peur pour leur job, alors soit ils la bouclent tout simplement, soit pire encore, ils font de la résistance passive....* ». Jeanne est convaincue que les gens ont besoin de croire à ce qu'ils font et que même si on les traite mal, ils continuent à faire de leur mieux parce que tout ce qui leur reste, c'est la qualité de leur travail. C'est un point de vue marqué par l'éducation "humaniste" de Jeanne, et que je retrouverai plusieurs fois dans les discussions avec des professionnels, mais qui est assez éloigné de mes propres hypothèses initiales.

Le sujet des risques engage moins Richard et Jeanne à titre personnel que celui des rapports humains et le ton de nos conversations sur le sujet est plus technique. La vision spontanée de Richard, fonction oblige, concerne les risques techniques pris par l'entreprise: « *...c'est très difficile d'apprécier cela dans le temps je crois...trop de changement de périmètre sur la durée...Quand je suis arrivé à la banque, on travaillait sur 6 pays seulement et maintenant on a 28 implantations différentes....Les techniques d'investissement sont beaucoup plus complexes et diversifiées et personne ne maîtrise tout en même temps....Les outils de contrôle sont plus structurés qu'avant, plus suivis aussi...c'est obligatoire....on est contraints par la réglementation comme par la nécessité...Bien sûr, dans l'absolu on a beaucoup plus de risques, mais on les comprend*

mieux que dans le passé...Au fond, je crois qu'il faut surtout qu'on essaie d'éviter d'avoir la poisse (rires)....Les bilans sont beaucoup plus "léveragés"⁷⁶ qu'auparavant, et aussi mieux optimisés, ça c'est une réalité de marché...et il faut aussi dire qu'on a moins de "mou" qu'auparavant en cas de problème.... ».

Lorsque Richard parle du "mou", il évoque deux choses : a) la première découle d'une logique très financière : pendant longtemps, banques et sociétés d'assurance ont gardé en réserve des "poches" d'argent permettant de faire face à des événements imprévus. L'optimisation des bilans et la surveillance accrue des régulateurs, actionnaires, et commissaires aux comptes ont supprimé peu à peu ces réserves de sécurité que Richard regrette, b) en second lieu, le "mou" dont il est nostalgique concerne aussi la marge de manœuvre pour camoufler les problèmes (le temps de les résoudre le cas échéant) qui a baissé avec la multiplication des indicateurs, de la gouvernance et de la conformité (Chiapello, Gilbert, Baud – 2013).

Richard considère que la compréhension des risques et son pilotage se sont améliorés, mais qu'en contrepartie, on s'est autorisé à prendre plus de risques qu'auparavant. De façon métaphorique, on pourrait comparer cela à un alpiniste qui s'autorise à monter des sommets plus techniques et plus risqués dès lors que son matériel s'améliore.

Pour Jeanne, le sujet des risques se pose différemment, car elle ne l'envisage pas spontanément du point de vue technique mais le mesure plutôt en termes de risques psychosociaux, d'erreurs professionnelles, ou encore en termes de motivation: *« c'est difficile d'avoir une idée juste des évolutions dans le temps sur des sujets comme celui-là car on ne peut pas faire des mesures de longue durée, c'est tellement subjectif comme appréciation. Ce que je vois quand même, c'est une certaine amélioration depuis le début de l'année [2012]. Après la crise, les gens soufflent un petit peu, ils ont un peu plus le moral et donc moins de choses à régler...En même temps, on n'est plus à l'âge d'or de l'assurance, quand il y avait beaucoup d'argent et de temps disponible pour s'occuper des gens...Je ne sais pas si cela a vraiment un impact sur les risques. Sans doute pour les salariés, oui, parce que le stress constant, cela n'arrange personne...Je ne sais pas non plus si la mise sous tension permanente de l'organisation*

⁷⁶ Il évoque les effets de levier des banques (cf chap. 6).

améliore ou non notre capacité à contrôler les risques. De toute façon, les gens, s'ils ont des comportements dangereux pour la boîte, c'est pas à la DRH qu'ils vont le confier... Pour moi, malgré nos enquêtes annuelles qui sont plutôt rassurantes, ce que je sens, c'est plutôt un éloignement des salariés qu'un plus fort attachement. Et j'ai du mal à imaginer que cela donne des résultats positifs, même si les gens font quand même attention et qu'ils sont plutôt plus professionnels qu'avant : déjà parce qu'on a recruté des gens plus diplômés, plus compétents...

On essaie d'inverser la vapeur, en leur donnant des choses auxquelles ils tiennent pour compenser : par exemple un accès au travail à domicile, la possibilité de s'impliquer dans des projets qui les inspirent... C'est toujours risqué pour une boîte d'avoir des salariés moins impliqués affectivement... Mais l'affectif, ce n'est pas toujours la meilleure chose non plus pour faire du business et c'est à double tranchant. Par exemple, on voit bien que nos commerciaux, après quelques années à tourner avec un client ou avec un courtier ont aussi noué des relations parfois aussi fortes avec eux qu'avec nous, et ce n'est pas très bon pour la boîte parce qu'ils ne défendent plus forcément nos intérêts en priorité... »

Certaines de ces remarques peuvent sembler contradictoires ou paradoxales, mais elles expriment bien les conflits de Jeanne : elle doit composer avec sa propre sensibilité, ses croyances dans un management "humain" ; et d'autre part avec le "réalisme" froid de la multinationale qui lui demande des résultats exploitables, repérables dans des "templates" et une certaine homogénéisation avec les techniques du groupe.

Concernant leur situation personnelle plutôt que leur position de manager, leurs réactions sont différentes. Richard ne se sent pas du tout menacé, mais reconnaît que la "donne" a changé : *« Je ne peux pas comparer ma situation de jeune cadre avec ma position de dirigeant d'aujourd'hui. Franchement, je ne suis pas inquiet pour moi, mais le risque de perdre mon job d'aujourd'hui, cela fait partie de la fonction, il n'y a même pas à se poser la question... si ça arrive, cela sera peut-être pour des raisons politiques ou techniques, cela ne change rien. À l'époque, comme jeune diplômé d'une grande école, il aurait fallu que je tue mon patron, et encore devant témoins, pour être viré... Je pense quand même que la personne qui faisait mon job actuel au moment où j'ai débuté dans la banque était plus en sécurité que je ne le suis aujourd'hui... »* Il poursuit :

« de toute façon, à mon niveau actuel au comité exécutif, il n'y a pas de "poste suivant" : je sais que je n'aurais pas celui de mon patron [le président], alors je garde le mien tant que je peux et après c'est la porte. J'ai intérêt à être préparé psychologiquement et financièrement parce qu'entre 50 et 55 ans, c'est l'hécatombe. C'est le problème d'atteindre un certain niveau hiérarchique. Au moment où vous ne faites plus l'affaire, c'est très difficile de vous dégrader et de vous retrouver un autre job. Ce n'est pas impossible, mais c'est difficile... »

La position de Jeanne diffère parce qu'elle n'est pas au comité exécutif où les postes sont souvent plus menacés mais aussi à cause du contexte de son entreprise: *« ...je n'ai pas vraiment d'inquiétude à ce sujet, non...j'ai un côté polyvalent et on a un métier très technique...je me sens assez flexible...même si on me changeait de fonction pour une raison ou une autre, je sais qu'on me récupérerait à un autre poste dans la compagnie ou ailleurs dans le groupe... : des managers capables de diriger des équipes, on n'en a pas en excès, vous savez...finalement dans l'assurance, objectivement, les gens ne sont pas beaucoup plus menacés qu'avant de perdre leur job... nous, on va plutôt bien et on n'a jamais fait de plan social, mais c'est le climat qui fait que les gens sont plus inquiets, moins en sécurité...ils en parlent plus souvent...il y a des pays dans le groupe où c'est beaucoup plus dur qu'en France⁷⁷ et on a quand même des contacts avec nos collègues dans ces pays-là...peut être aussi que l'époque veut cela... »*

Richard évoque le travail d'équipe qui reste selon lui une valeur importante pour les gens: *« c'est assez marrant les équipes, on a beau leur en faire voir, elles continuent de trouver des raisons de travailler ensemble, de rester motivées...oui, je trouve que l'esprit d'équipe reste assez intact...des francs-tireurs, il y en a toujours eu et il y en aura toujours...je ne sais pas s'il y en a plus qu'avant, ce n'est pas sûr... »*

Sa vision est toutefois distincte selon les différentes populations de la banque: *«dans les métiers de la banque d'investissement, c'est quand même cela qu'on*

⁷⁷ Jeanne explique que dans son groupe, la politique de RH est encore assez protectrice alors qu'elle est plus dure dans d'autres pays comme l'Espagne ou le Royaume-Uni. A la tête de son groupe, on redoute les conflits sociaux à la Française, les coûts légaux liés aux licenciements ou l'intervention de l'Etat. En évoquant sa holding, Jeanne pense d'ailleurs qu'ils surestiment largement les risques sociaux, mais elle ne voit pas l'intérêt de les convaincre du contraire car elle privilégie largement les équipes en France à sa loyauté au groupe.

encourage : "you eat what you kill"⁷⁸...il n'y pas que des Kerviel dans la banque, mais on peut imaginer qu'on a des gars qui pensent à leur pomme avant de penser à l'équipe. Ce comportement avide et agressif, c'est pratiquement dans leur "job description"⁷⁹ ».

Dans cette remarque sur les différences entre la banque d'investissement et la banque de détail, Richard invite à ne pas généraliser et à distinguer les comportements et les croyances selon que les niveaux de poste et de salaire, mais aussi selon les branches d'activité. C'est ce qu'on a déjà observé avec les témoignages de Fabrice, Catherine et Michaël.

Le point de vue de Jeanne est plus contrasté sur le thème de l'équipe : « *...je ne vois pas comment les jeunes auraient vraiment le "team spirit" qu'on leur demande...on ne leur donne pas l'exemple...on leur demande de prendre des initiatives, de l'"empowerment", de diriger eux-mêmes leur carrière...il faut s'attendre à des comportements "solos"...c'est bien joli de parler d'esprit d'équipe, après il faut regarder ce que l'entreprise récompense comme attitude....* ».

J'aurai plus tard, en mars 2013, la chance d'être invité par Jeanne pour assister à un événement institutionnel destiné à motiver les équipes de management. Elle y intervient dans sa posture de DRH et elle tient un discours assez différent: « *...on a la chance d'avoir encore pas mal d'autonomie dans le groupe...c'est une opportunité pour nous de rester soudés...le travail d'équipe, c'est ce qui fait notre différence et qui nous permet de marquer notre efficacité et notre technicité au sein du groupe....* »

4.7. Des thèmes récurrents qui apparaissent spontanément

Les cadres dirigeants de la finance s'expriment assez volontiers sur les risques opérationnels et on peut regrouper en thèmes récurrents les causes qu'ils décrivent comme des sources régulières de pertes pour leur entreprise. L'examen de ces thèmes réunis dans ce paragraphe peut nous permettre de mieux comprendre pourquoi ils croient que ce sont les causes principales des failles de leur organisation.

⁷⁸ "Tu manges ce que tu tues": Richard fait référence à cette phrase qu'on entend souvent en banque d'affaires notamment pour exprimer que l'on est payé, à partir d'un certain niveau de responsabilité, "à la commission" et en fonction des affaires que l'on ramène sur son nom et sa réputation.

⁷⁹ "Fiche de fonction": censée donner entre autres les qualités requises et donc guider dans processus de recrutement.

Le champ des responsabilités

Le sujet de la responsabilité est très présent dans les discussions avec les dirigeants et les avis sont partagés. Il est difficile pour ces praticiens de savoir ce qui s'est accru dans leur domaine de responsabilités ou ce qui a diminué. Certains champs de responsabilités semblent plus grands alors que d'autres se sont tellement rétrécis qu'ils ont disparu. Les décisions, qui auparavant relevaient d'un seul individu, sont maintenant pour la plupart prises dans des comités permettant une gouvernance plus stricte et une meilleure traçabilité de ces décisions.

Franck O. dirige la filiale française de crédit à la consommation d'une grande banque internationale. Il a 48 ans, est diplômé de HEC et il a passé 18 années dans cette banque, après 6 ans comme consultant dans un cabinet de stratégie: *« C'est complexe, cette question de la responsabilité pour une organisation comme la nôtre. Il y a une vingtaine d'années, c'était la pagaille: personne ne savait qui était responsable de quoi parce que rien n'était écrit et que souvent chacun essayait de prendre des morceaux de territoire à l'autre. On dit souvent que la victoire a plusieurs pères et la défaite est orpheline. La création de tous les "comités Théodule⁸⁰" qu'on a créé dans ma boîte a augmenté cette tendance. Comme c'est toujours un comité qui décide, il y a toujours moyen de dire que c'est la responsabilité de quelqu'un d'autre.*

« Finalement, moi cela m'arrange un peu. Je suis responsable d'une petite filiale et chaque année, j'ai des objectifs précis en termes de business et de résultat. Il y a encore 5 ans [il veut dire avant la crise de 2008], comme patron de filiale, je pouvais décider seul de dépenser un million d'euros en budget de communication-publicité, et maintenant je dois passer en comité budgétaire groupe. L'année dernière, mon budget de publicité a été diminué de moitié en comité, mais comme j'avais établi le plan de ma filiale sur la base du budget de communication en entier, et qu'on n'a pas atteint les objectifs, j'ai pu expliquer qu'une partie des résultats dépendait d'une communication efficace et que la décision du comité prise contre mon avis nous avait desservis. La réalité, c'est que je ne suis pas sûr qu'on aurait réussi notre coup avec un budget entier. Finalement, je n'ai pas à me plaindre que la responsabilité ai pu être diluée ».

⁸⁰ L'expression "comité Théodule" selon Wikipedia, est une expression créée par le général de Gaulle lors d'un voyage à Orange en 1963 et désigne un comité ou une commission qui n'a que peu ou pas d'utilité : « L'essentiel pour moi, n'est pas ce que peuvent penser le comité Gustave, le comité Théodule ou le comité Hippolyte, c'est ce que veut le pays... ».

En fait, il y a un biais car la situation de Franck au sein du groupe s'est fragilisée depuis quelques années et il est de toute façon sur la défensive. Il a lui-même augmenté la gouvernance de son entité, certes sous la pression de la holding mais sans opposer de résistance⁸¹. On comprend à l'entendre qu'il a trouvé grâce au système de responsabilité collective une façon de masquer les insuffisances de sa filiale et de conserver son poste plus longtemps. Son collaborateur Alain Z., directeur commercial de l'entité a un discours parfaitement réglé sur celui de son patron : *« Si on veut gagner de l'argent, il faut accepter d'investir un peu avant et depuis qu'on resserre tous les cordons de la bourse, il n'y a pas moyen pour nous de nous faire connaître et d'attirer de nouveaux clients. Après, il ne faut pas reprocher à mes gars de ne pas faire leur chiffre⁸² »*.

Sophie K., Directrice des Ressources Humaines France pour InsurCol, une société française d'assurance collective, relie spontanément la responsabilité individuelle avec les risques pris dans l'entreprise: Sophie, qui a 44 ans, est ingénieure, ce qui est atypique pour une DRH surtout quand on sait qu'elle a commencé dans des métiers plus techniques puisqu'elle était auparavant responsable de l'organisation de cette même société d'assurance. Son intérêt pour les sujets de développement personnel et sa forte motivation ont convaincu le Directeur Général d'InsurCol de lui confier ce poste. Elle est ravie car elle a l'impression d'être plus cohérente avec ses valeurs : elle décrit avec fierté ses parents comme *« très marqués à gauche et très concernés par les sujets sociaux »*. Sophie, qui a un langage très direct, considère que les sociétés financières ont cassé la dynamique de responsabilité: *« Merci la gouvernance et la technocratie. On prend de très gros risques avec ces conneries. Il est facile de se planquer derrière un comité et un dirigeant peut faire sa carrière sans prendre une seule décision réelle. Mais c'est exactement pareil au niveau de leurs collaborateurs. Chaque fois qu'il y a un avertissement ou une décision disciplinaire que je dois prendre en tant que DRH, le collaborateur a mille façons de montrer qu'il n'y est pour rien. La dernière fois, j'ai eu à traiter un cas de licenciement. Le directeur voulait que je monte un dossier pour faute parce que le collaborateur avait négligé plusieurs fois de vérifier des clauses dans le contrat de certains clients, ce qui*

⁸¹ Les collègues de Franck disent qu'il fait partie des directeurs les plus zélés sur le sujet de la gouvernance.

⁸² Chiffre d'affaires.

nous avait forcés à payer pour des sinistres qui n'auraient pas dû être couverts. Le collaborateur m'a sorti sa fiche de poste et il a pu montrer qu'il n'avait pas la responsabilité directe de cette vérification. C'était complètement bidon dans le contexte car en pratique, il avait mal fait son job et depuis longtemps. Il n'empêche que je n'ai pas pu monter le dossier comme on voulait. Je ne critique pas le système des fiches de fonction parce qu'avant, c'était vraiment le souk, mais quand même, il y a beaucoup de gens qui en abusent pour jouer les "brave soldat Chveik"⁸³ ».

Sophie est très sensible à ce manque de prise de responsabilité, à la fois du côté des dirigeants comme de leurs collaborateurs, mais elle est passionnée par ce sujet, sans doute parce qu'elle a été élevée dans un milieu familial militant qui prenait le sujet de la responsabilité individuelle très au sérieux.

Finalement, les témoignages sont souvent assez contrastés. Chacun fournit sa vision du monde selon son histoire personnelle et professionnelle, mais aussi selon le fonctionnement de son entreprise ou de celles dans lesquelles il a travaillé. Il y a des dominantes selon les organisations, mais on constate que l'analyse des personnes sur le sujet de la responsabilité, des risques, de l'appartenance, ou de tout autre sujet qualitatif varie au sein d'une même organisation, surtout si les métiers sont différents, par exemple dans une banque entre les réseaux ou les métiers de l'investissement ; chez un assureur, entre l'assurance-Vie ou les Grands Risques Industriels. Le thème de la responsabilité partagée revient souvent dans les entretiens notamment lorsque cette responsabilité est mal définie, ou que le sujet est au carrefour du travail de plusieurs personnes différentes et que cela entretient de la confusion. Cela crée un climat qui pousse les dirigeants à se défaire de leur responsabilité dans des situations où ils ne maîtrisent pas l'ensemble du processus. C'est ce qui se passe notamment dans les organisations matricielles, très prisées par les multinationales financières : chaque personne a alors un responsable hiérarchique et un responsable fonctionnel. Le fait d'avoir deux patrons ne renforce pas toujours la surveillance sur son travail, surtout si les objectifs de ces deux patrons sont opposés. On peut prendre un exemple avec le cas d'un directeur de pays qui doit augmenter son chiffre d'affaires : il va demander à son directeur du marketing de mettre sa priorité sur ce

⁸³ Sophie fait référence au livre de Jaroslav Hasek ("Le brave soldat Chveik") qui met en scène un personnage appliquant le règlement à la lettre, en particulier lorsque celui-ci est totalement inadapté à la situation.

thème alors que celui-ci devra aussi composer avec le directeur du marketing mondial dont l'objectif prioritaire est d'homogénéiser la gamme de produits au niveau mondial, fût-ce au prix d'un peu de perte de chiffres d'affaires localement. Le directeur du marketing local sera pris entre deux fidélités contradictoires, des directives en doubles contraintes. Les situations de ce type, répétitives avec les organisations matricielles, ont peu à peu découragé les cadres et dirigeants dans leurs prises de responsabilité.

Lorsque j'ai démarré ma carrière, la plupart des conflits interservices avaient comme thème le sujet de la responsabilité: on se battait durement pour conserver les sujets de responsabilité dans son pré carré. Je constate aujourd'hui comme observateur que le paradigme a totalement changé. On pourrait dire que le manager souhaite maintenant se défaire au maximum de toute responsabilité qui n'est pas officiellement dans sa définition de fonction.

On peut trouver d'autres explications qui contribuent à cet état de fait: a) l'augmentation de la pression au travail qui laisse déjà peu de temps pour faire ce qui est "noté" dissuade de réaliser des missions qui ne sont pas au programme b) la reconnaissance de l'entreprise se faisant sur des bases très normées, les actions "en zone grise", qui pouvaient il y a vingt ans être "rentables à titre personnel" pour un manager dont le zèle finissait par être reconnu, ne le sont plus aujourd'hui c) peu de gens sont désormais motivés pour mener à bien des missions "gratuites", juste pour le bien de l'entreprise, parce que chacun se sent déjà "sous surveillance" sur ses propres missions.

Bien sûr, ce nouveau paradigme part du principe que chacun cherche uniquement son intérêt personnel, et dans un univers d'"homo economicus", cela a probablement toujours été en partie le cas. Par contre, l'"homo economicus" considérait il y a vingt ans que son succès était étroitement relié à celui de son entreprise, ce qui semble moins évident aujourd'hui.

La négligence

Les témoignages qui évoquent spontanément le sujet de la négligence, plus ou moins volontaire, décrivent cela comme une alternative permettant aux salariés de se mettre en retrait lorsqu'ils manquent de motivation et d'éviter de prendre des initiatives qu'ils auraient prises par le passé.

Cela évoque le modèle EVLN (Farrell, 1983; Rusbult & Zembrodt, 1983; Rusbult et al., 1982) où la négligence est un paramètre qui doit être ajouté au célèbre modèle "Exit Voice Loyalty" de Hirschman (1970).

Un salarié qui est en désaccord avec son entreprise a schématiquement selon Hirschman (1970) trois solutions possibles: s'exprimer ("Voice"), se soumettre ("Loyalty") ou se démettre ("Exit"). Les risques identifiés pour l'entreprise sont doubles: le premier consiste à passer à côté de l'information car le salarié se soumet alors qu'il devrait réagir vigoureusement dans l'intérêt de sa société. Le second risque est celui de perdre un bon salarié qui quitterait l'entreprise. D'autres auteurs ont par la suite dressé un portrait beaucoup plus risqué en ajoutant d'autres possibilités de réaction des salariés à leurs insatisfactions, notamment l'apathie (Bajoit -1988), source d'inefficacité et d'absence de vigilance, ou encore pire, la négligence (Farell – 1983, Rusbult – 1982, 1983 et 1988; Whitey & Cooper - 1989), fréquente source de catastrophes.

Frédéric L. est senior banker⁸⁴ dans une grande banque parisienne. Chargé de grands comptes pour sa banque, et donc de la relation avec les clients, il est en contact avec de nombreux managers de la place dans le secteur de la finance et son constat est assez alarmant: *"plus on avance dans le temps, plus j'ai l'impression que mes clients⁸⁵ s'en foutent. Tout ce qui les intéresse, c'est de ne pas être pris en faute vis-à-vis de leur hiérarchie, qui est pourtant souvent directement le président ou le directeur*

⁸⁴ Un senior banker dans une banque est en charge de l'ensemble de la relation avec un grand client, à un niveau de responsabilité très élevé (source: Dictionnaire Vernimmen du Corporate Finance).

⁸⁵ Frédéric est spécialisé sur l'assurance et ses clients sont tous des cadres supérieurs de compagnies d'assurance.

général. Sur certains sujets, ceux qui sont sur les sujets moins "visibles", même rentables, il n'y a aucune motivation. Il y a trois semaines, j'avais trouvé une idée pour faire économiser facilement 400kEuros à un de mes clients dans l'un des départements de sa compagnie. Cela demandait juste un petit développement informatique très simple, mais mon interlocuteur principal dans la banque qui n'est pas particulièrement copain avec le directeur de ce département m'a tout simplement dit de laisser tomber, qu'ils avaient d'autres priorités". En fait, la compagnie d'assurance cliente dont Frédéric parle est le théâtre de beaucoup de luttes internes. Frédéric est lui-même un fin politique et alors que son rôle devrait être de faire passer ses idées, et éventuellement de trouver une autre façon de mettre en place cette économie de 400 keuros avec d'autres responsables de la banque qu'il connaît très bien, il préfère garder son bon contact avec son interlocuteur favori dans la compagnie et il enterre donc son idée.

Sur le même thème de la négligence, on peut trouver des expériences différentes comme celle d'Alexandre A. qui est un ancien consultant d'Accenture reconverti dans l'assurance. Alexandre est directeur d'un grand centre de gestion qui rembourse des sinistres : *"...dans mon équipe, il y a de tout. Bien sûr, j'ai des gens qui font toujours le travail parfaitement et dans les règles, mais j'ai aussi pas mal de "planqués". Normalement, mes collaborateurs sont censés vérifier un certain nombre de critères avant de procéder à un remboursement. Il y a un an, j'ai fait faire un audit de leur travail pour vérifier que les contrôles étaient faits et on a constaté que plus de 25% des contrôles n'étaient pas effectués. Et selon les gestionnaires, ça change beaucoup puisque par exemple, un tiers des personnes du panel effectuent tous les contrôles. Quand on a interrogé les personnes qui étaient les plus déficientes, elles ont donné des tas d'explications (le besoin d'aller plus vite pour faire leurs quotas, le refus de clients de donner les bons justificatifs, etc.) mais pourtant certains arrivent sans problème à vérifier tous les critères et d'autres pas "*

La simple mise en place de l'audit montre qu'Alexandre soupçonnait déjà qu'une grande partie des contrôles n'était pas effectuée. Je lui ai demandé si des sanctions avaient été prises contre les personnes qui étaient les plus négligentes et il m'a dit qu'il avait failli avoir une mini-révolution dans sa direction à cause de l'audit et que même ceux qui étaient irréprochables avaient très mal pris la chose. Il faut dire qu'Alexandre est une personne très douce, qui supporte mal la confrontation et dont

l'exercice de l'autorité est souvent malmené selon l'un de ses collaborateurs directs. Il faut dire aussi qu'avant 2009, il y avait des primes de qualité chaque année dans le service d'Alexandre et que depuis qu'elles ont été réduites, voire supprimées, beaucoup de collaborateurs ont été démotivés pour effectuer tous les contrôles.

L'appât du gain

Ce thème fait l'objet d'un chapitre spécial (cf chap. 5) car dans les sociétés financières, il y a beaucoup plus que dans d'autres secteurs de possibilités de s'enrichir pour un salarié et cela représente un risque supplémentaire pour l'entreprise. Pour donner ici un aperçu de ce qui est traité dans ce chapitre, on peut citer Antoine P., qui considère l'appât du gain comme un risque dangereux pour l'organisation : Antoine P. est à la retraite depuis 2 ans. Il a été l'influent Président d'une importante branche d'une multinationale italienne et en est maintenant administrateur indépendant: *"...quand le CEO⁸⁶ sait qu'il va pouvoir s'enrichir par ses stock-options si le cours augmente vite, il va raisonner sur le temps moyen de débouclage de ses actions [c'est-à-dire 5 ans environ]...c'est très dangereux parce que 5 ans pour un assureur, c'est très court...On peut très bien engranger beaucoup de business pendant 5 ans, et laisser pour les 20 suivantes un drame à gérer en termes de rentabilité pour ceux qui restent. Il n'y a pas que les stock-options pour s'enrichir : les bonus ce n'est pas mal non plus, et c'est du très très court terme....Pourtant, on n'est pas dans l'industrie, où les bêtises se voient rapidement, l'inertie est très forte....".* Antoine P. connaît bien le sujet pour en avoir lui-même très largement bénéficié. Il a pu accumuler pendant sa carrière plusieurs millions d'euros grâce au système des stock-options et des bonus.

Dans un autre registre, Gregor V. me surprend par son discours très décomplexé, d'autant que je fais sa connaissance lors d'un déjeuner et qu'il se dévoile au premier rendez-vous. Gregor V. a été banquier d'affaires pendant 14 ans en Allemagne avant de prendre à 53 ans une place au comité exécutif d'une grande compagnie de réassurance. Il considère la possibilité de s'enrichir comme normale : *"Je ne vais pas me plaindre de la taille des bonus, j'en ai plus que profité...je suis tranquille en cas de pépin pour toute ma vie. Et toute ma famille en profite...Quand j'ai*

⁸⁶ Directeur Général.

quitté ma dernière banque pour venir chez XASSUR, j'ai touché un gros chèque en partant, un autre pour arriver, plus un golden parachute de 2 millions d'Euros...Il faut dire que je quittais une belle banque d'affaires pour une boîte moins amusante...mais bon, c'est sûr que je vois les choses différemment maintenant. Cela ne veut pas dire que je ne suis pas motivé, mais j'ai plus de distance qu'auparavant...Enfin, je ne dois pas être si détendu parce que ma femme me répète régulièrement que je dois y aller plus doucement, qu'on n'a plus à se faire de souci. J'ai dû prendre des mauvais réflexes..."

Selon Gregor, il est inévitable que l'enrichissement mène à un plus grand détachement et à un investissement moindre. Mais il considère que la seule façon d'avoir les meilleurs aux commandes est de leur donner cette opportunité. Pour lui, c'est un cycle : on attire les meilleurs avec la perspective de gagner beaucoup d'argent. Ils enrichissent la société par leur travail et celle-ci le leur rend bien. Une fois devenus riches eux-mêmes, ils sont moins performants et on doit alors les "changer". Gregor pense que c'est inéluctable et qu'un autre système, moins libéral, serait simplement moins performant.

La pression sur les résultats

La pression sur les résultats est une des raisons majeures évoquées par les praticiens pour expliquer les raisons qui créent un mauvais climat dans l'entreprise.

L'augmentation régulière de la pression actionnariale à partir de la fin des années 80 (Plihon - 2003, Benassy-Quéré et al. -2007, Stiglitz - 2010) a incité les dirigeants à instaurer des systèmes réguliers de contrôle de la performance individuelle qui soumettent les nerfs des salariés à rude épreuve (Dejours - 1998; Clot - 2010). Cet effet sur la tension des salariés et sur leur insécurité joue sur le climat social et sur l'adhésion des salariés au modèle d'entreprise qui leur est proposé (Dupuy - 2005), mais ce n'est pas le seul effet dangereux. En effet, la pression sur le résultat incite les dirigeants à prendre des risques bien plus importants que ceux qu'ils auraient acceptés dans un autre contexte. Michel D. est directeur général de la filiale d'asset-management d'une banque locale. Sa vision des choses est à double focale car il est dirigeant dans sa banque, mais il est aussi patron d'une firme d'investissement dont le métier est en partie d'observer le comportement des dirigeants de sociétés dans lesquelles il investit. Michel D. a 58 ans, ingénieur des

mines et a travaillé longtemps au Crédit Lyonnais avant de rejoindre sa banque actuelle en 2002. Marié depuis 28 ans à une femme de sa promotion dont il a eu quatre enfants, c'est un homme très pondéré, d'une grande courtoisie, au phrasé presque précieux, qui est issu d'une famille bourgeoise traditionnelle. Son père, ancien Inspecteur Général des Finances, est resté toute sa vie dans la fonction publique et sa mère s'occupait du foyer familial. Michel est resté fidèle à l'image d'Epinal du financier "vieille France", très attaché à la tradition d'intégrité bancaire. Il était encore au Crédit Lyonnais dans les années 90 au moment du scandale déclenché par la présidence de Jean-Yves Haberer et il a vécu une période de grand malaise personnel qui l'a beaucoup sensibilisé par la suite à la façon dont les entreprises gèrent la pression: *« Il y a beaucoup de dangers pour nous tous dans le système actuel....A titre personnel, j'ai déjà constaté que moi-même, en accord parfait avec mon président, j'ai pris certaines décisions uniquement parce qu'il s'avérait au mois de juin que nous n'arriverions pas à atteindre le budget promis aux actionnaires....Cela impliquait évidemment de faire des paris que ma nature m'inclinait à ne pas faire....*

Vous pouvez tenir une fois ou deux le langage de la raison à votre actionnaire, mais il vient un moment où il ne vous écoute plus: il vous remplace....Quand vous savez cela, vous avez assurément tendance à vouloir garder votre place, et cela colore votre décision....Je crois que dans ces moments, mon président et moi-même avons su rester raisonnables....Nous avons pris des risques qui pouvaient nous faire perdre beaucoup d'argent, mais qui ne mettaient pas la survie de la banque en danger....Ce n'est pas le cas général....D'abord, je trouve déjà dangereux que nous soyons en position de le faire, voire incité à le faire...En 2007, j'ai failli investir sur un fond que je considérais comme mal sécurisé parce que cela faisait 5 ans qu'un des administrateurs de la banque m'exhortait à le faire (c'était un ami intime à lui qui avait monté le fond). Le temps que je me décide enfin à céder à ses demandes, ce fond était déjà en train de s'écrouler du fait de la crise de liquidités qui démarrait, mais je l'ai échappé belle.

Comme investisseur, j'ai régulièrement vu des dirigeants financiers prendre des risques inconsidérés dans les sociétés que nous suivons dans nos portefeuilles....bien sûr, nous revendons ces titres lorsque nous nous en rendons compte, mais parfois c'est trop tard....ce n'est pas toujours pour garder leur travail que ces dirigeants prennent ces risques, mais juste pour gagner plus d'argent à titre personnel...la pression sur les

résultats joue à la fois sur la carotte et le bâton... »

Michel évoque aussi toutes les erreurs qui sont faites par les salariés parce qu'ils vont trop vite, parce qu'ils manquent de recul. Il ne leur est plus possible de prendre leur temps et de faire un travail soigné parce que les restrictions budgétaires au niveau des recrutements se sont traduites par une surcharge de travail pour les salariés en place.

La pression sur les résultats se traduit aussi par la peur des salariés. La peur de perdre son travail en premier, mais aussi la peur d'être mis à l'écart, de ne pas avoir de bonus, etc. Toutes ces peurs engendrent du stress au quotidien qui peut se traduire directement par des erreurs opérationnelles. Sophie K. en donne un exemple frappant : *« la trouille, ça fait faire des âneries aux gens plus que n'importe quoi. En 2011, on a eu le cas d'un chargé de clientèle qui a trafiqué la déclaration de son client. Le client lui avait dit que si son tarif n'était pas compétitif, il changerait de crèmerie. Notre gars s'était fait tout un cinéma où il imaginait qu'en perdant ce client il n'atteindrait pas ses objectifs et qu'il allait finir par se faire virer... Et au final, même avec cette tricherie, on le l'a pas viré, c'est vous dire si on est des méchants. Il n'empêche que si on a des gars qui meurent de trouille chez nous et qui nous font des bêtises pareilles, je n'ose pas imaginer ce qui se passe et ce qui se camoufle dans les boîtes où les salariés sont vraiment menacés lorsqu'ils font des erreurs ».*

Le niveau de compétence ou de qualité

Le thème de la maîtrise des risques pris par les sociétés financières est récurrent dans les interviews, d'autant que la prise de risque est en théorie le cœur de métier des financiers. Cette maîtrise repose en partie sur le professionnalisme et les compétences techniques des salariés engagés dans le processus de prise de risque, sur lesquels il y a un consensus : dans leur ensemble, les financiers se jugent plus techniques, plus rigoureux et plutôt plus professionnels dans leur approche que par le passé. Mais ils pensent qu'ils sont également devenus plus rigides et plus technocratiques. Ce manque de flexibilité se ressent en particulier avec le renforcement énorme des fonctions de gouvernance et de contrôle, qui ont créé un étai des activités de la banque et de l'assurance.

Mario B., Directeur Financier d'une filiale de Credito Commerciale parle de

façon pondérée de ce sujet polémique : *"Je crois que nous sommes meilleurs qu'avant...plus sérieux, plus organisés. On a aujourd'hui des "templates" sur nos business et sur nos risques qui nous permettent de suivre l'activité...C'est un gros progrès, surtout en Italie...avoir une "scorecard" tous les mois comme j'ai aujourd'hui pour vérifier ce que font les équipes, je n'en aurais pas rêvé il y a dix ans."*

L'opinion des dirigeants est de toute façon ambivalente sur le sujet des instruments de gestion qui leur a facilité le contrôle des opérations, mais qui change les équilibres dans l'organisation et qui peut toujours constituer un instrument de pouvoir utilisable contre eux (Chiapello&Gilbert – 2013)

Sur le même thème, Thierry A., Chief Operating Officer⁸⁷ et entre autres responsable de la "compliance" chez Eurofinance, une petite banque d'affaires indépendante, apporte d'autres précisions: *« Pour cela, la poussée des régulateurs a beaucoup aidé les financiers à mettre de l'ordre. Cela a redonné le pouvoir aux fonctions qu'on considérait auparavant comme de l'intendance, avec des trouble-fêtes qu'on n'a pas besoin d'écouter. Mon équipe "compliance" trouve que c'est plus facile aujourd'hui de faire son travail. C'est moins risqué en apparence mais les opérationnels disent quand même qu'on les a "castrés", qu'on a tué la créativité, et c'est aussi un risque. A mon avis, ils ont trouvé d'autres espaces de liberté et cela ne me rassure pas trop. »*

Thierry est de toute façon un homme méfiant, hyper-contrôlant, qui raconte que son père militaire lui a inculqué *"à la dure"* le souci du travail bien fait, lui faisant souvent refaire plusieurs fois ce qu'il lui confiait, *"un peu cruellement parfois"*. Thierry se sent légitime lorsqu'il exige de ses équipes des vérifications sans faille, mais il reconnaît que l'application stricte des règles bloque la réalisation de nombreuses affaires et il comprend que ses collègues essaient de *"passer à travers les filtres"*.

Le niveau général technique dans la finance s'est objectivement amélioré. Les sociétés financières ont recruté dans les années 60 beaucoup de gens de la génération des baby-boomers qui étaient entrés sans diplôme dans la finance. Le départ en

⁸⁷ Le Chief Operating Officer (COO), ou Directeur Opérationnel, est un titre qu'on retrouve fréquemment dans les sociétés à culture anglo-saxonne. Le COO a en général pour mission des fonctions qui ne sont pas directement liées au fonctionnement du cœur de métier, comme par exemple les fonctions administratives, l'informatique, parfois le contrôle ou la compliance, la DRH et l'organisation dans les maisons plus petites. Le contenu de la fonction varie beaucoup selon les entreprises.

retraite ou en préretraite de cette génération à partir du début des années 2000 a permis le recrutement de jeunes diplômés qui ont remplacé ces personnes. La baisse des recrutements liés aux restrictions budgétaires a également poussé les managements à resserrer leurs choix sur des profils très techniques, fortement diplômés ou bien ayant déjà acquis une expérience sérieuse. Le paradoxe est que cela a pu à la fois renforcer le caractère technique et donc la sécurité, mais aussi le côté technocratique qui joue négativement sur la motivation et l'initiative, facteurs de sécurité.

De même, on peut remarquer le contraste entre l'énergie et le temps considérables qui sont mis à contrôler la conformité et à développer les modèles, et d'autre part le témoignage de Michaël F. qui déplore que l'on travaille désormais trop vite et mal pour le service des clients, dans les analyses financières comme en gestion notamment. On peut trouver un indicateur de cette tendance dans une étude de terrain réalisée sur les contrôles de premier niveau dans la banque (Munnier – 2015, p66) : on augmente la demande de contrôle au niveau des régulateurs et des directions des risques, mais cela se traduit dans la pratique par de faux résultats, de faux contrôles. En effet, sur le terrain, les salariés concernés sont obligés de s'adapter à leur réalité quotidienne et à la nécessité d'ajouter ces contrôles à leur travail habituel sans avoir plus de moyens pour les réaliser.

Selon Damien B., directeur des risques de YCredit, un gros assureur-crédit mondial, l'amélioration du niveau professionnel général dans l'assurance peut devenir un facteur d'augmentation des risques s'il incite à moins de prudence: *« il y a 25 ans, on était beaucoup moins pro au niveau de la gestion des risques et de la gestion financière. On gérait "à la papa". On n'avait pas de ceinture de sécurité ni d'airbag, mais comme on roulait à 30km à l'heure, ce n'était pas très grave...maintenant, on est bien protégés, on a de beaux modèles sophistiqués pour tout ce qu'on fait, mais on roule à 200km/h en permanence, alors à la moindre erreur, boum ! ».*

Damien fait référence aux investissements de son groupe, restés très traditionnels jusqu'en 2000. Ils ont ensuite acheté des produits financiers complexes entre 2000 et 2007 qui leur ont coûté 700 millions d'euros, ce qui était un très gros montant au regard de leur taille.

La double contrainte

Les managers se sentent en situation de double contrainte, à la fois vis-à-vis de leurs patrons et de leurs collaborateurs. La demande des dirigeants, relais des actionnaires, tourne toujours autour des mêmes demandes contradictoires perçues par les équipes : accroître le profit à court terme mais avoir une vision stratégique à long terme ; mener une politique de ressources humaines éclairée, mais tirer sur les coûts au maximum ; encourager l'innovation mais surveiller tout ce qui sort de l'ordinaire... Gregor V. m'en offre une illustration lorsque je lui demande de me dire ce que son comité exécutif attend des managers: « *Nos objectifs sont assez simples, on a besoin de faire plus de profit avec moins de risques. Pour cela, nos managers doivent développer une meilleure capacité d'innovation. Ils sont devenus trop mous aujourd'hui. Il nous faut des gens ultra-motivés, avec beaucoup d'autonomie, une grande capacité d'"empowerment". Des gens qui sont prêts à prendre leurs responsabilités et à pousser au maximum leurs équipes...J'ai été en conflit à ce sujet avec l'un de mes directeurs qui se prenait pour une assistante sociale plutôt que pour un patron et qui refusait de pousser ses équipes. Il était constamment en train de me demander des staffs supplémentaires au lieu de mieux s'organiser. Cela a forcément mal fini pour lui* ». Un peu plus tard dans la conversation, il me dira : « *les gens doivent réapprendre à obéir. Dans une grande entreprise, on a besoin d'un peu de discipline pour que cela marche, de procédures qui fonctionnent parfaitement, d'améliorer les contrôles partout dans notre activité* ».

Bien sûr, ces phrases reflètent la vision très libérale que Gregor a de l'entreprise, mais elles peuvent expliquer aussi un certain découragement de collaborateurs de sociétés financières qui ressentent ces doubles contraintes auxquelles ils sont soumis : accroissement des contrôles, de la gouvernance et de la bureaucratie d'un côté, et demande d'autonomie et de qualités de chef d'entreprise de l'autre. Les managers sont en outre dans une situation très inconfortables : à la fois bourreaux de leurs collaborateurs et victimes de leur patron, ils doivent défendre une politique à laquelle ils ne croient pas toujours. Arthur D. a 41 ans et il anime depuis 6 ans une équipe de douze gérants de portefeuille dans une des grandes sociétés d'asset-management de la place parisienne. Il me confie: *"tous les matins, je leur dis de travailler différemment, d'être créatifs et de ne pas être des moutons. Pourtant, je suis*

moi-même au bord du burn-out et cela fait des mois que je n'ai plus eu une idée originale à force de toujours pédaler à double régime. Tu parles d'un modèle ! ».

Cette double contrainte est d'autant plus mal ressentie lorsque le discours institutionnel manque de clarté ou qu'il est simplement rejeté pour son manque de cohérence avec les actes des dirigeants. Chez GlobIns par exemple, j'effectuais des interviews dont le thème était relié à la culture de l'entreprise. J'avais l'intention de citer devant les personnes interrogées le discours institutionnel comme élément de contexte (je le connaissais à la fois des documents officiels de GlobIns – présentations institutionnelles internes, rapports annuels, bilans sociaux, journaux internes - et de mes conversations avec mes mandants). J'ai pourtant au cours de la recherche reçu à trois reprises et par trois personnes différentes le conseil explicite d'éviter de citer ce discours institutionnel dans les discussions avec les salariés de peur de me décrédibiliser et de déclencher de la fermeture chez mes interlocuteurs.

La double contrainte est également un facteur de risque opérationnel lorsque les salariés sont confrontés à des objectifs contradictoires, à des priorités qui manquent de clarté ou à des structures et à des responsabilités floues.

Il y a d'autres sujets récurrents, qui ont déjà été abordés dans la transcription des entretiens de Fabrice, Catherine et de Michaël et ne font donc pas l'objet d'un paragraphe ici : ils sont reliés à **l'individualisme croissant** des salariés, à **l'absence de contre-pouvoirs** efficaces ou au **manque de motivation** des équipes. Ce sont des thèmes "à la mode" qui reviennent régulièrement dans la presse. Il est déjà complexe de mesurer ces effets sur les risques opérationnels mais il semble impossible de savoir si la situation s'est transformée depuis la fin des années 80, même si les croyances des dirigeants de ma génération semblent aller dans le sens d'une dégradation de leur environnement sur ces thèmes.

Les deux tableaux ci-dessous forment une récapitulation des entretiens menés dans ce chapitre. Le premier donne des renseignements sur les personnes interrogées, leur situation professionnelle et permet d'évaluer leurs liens avec leur environnement et leur capacité à s'y adapter même dans le changement. Le second tableau évalue leur perception de l'importance des différents items évoqués dans la survenance des risques opérationnels

Tableau n° 6 : Informations sur les personnes interrogées et leurs liens à leur environnement

Personne rencontrée	Informations						Indicateurs de relations						
	Âge	Genre	Education	Fonction	Niveau de responsabilité	Taille de l'entreprise	Implantations	Rapport à l'employeur	Rapport aux collègues	Rapport au métier	Rapport au changement	"score" total	rang du "score"
Antoine P.	66	H	1	Directeur Général / Comex	1	1	1	5	4	5	4	18	1
Gregor V.	53	H	1	Directeur Général / Comex	1	1	1	1	2	3	3	9	24
Jean-Jacques L.	63	H	1	Directeur Financier / Comex	2	1	2	4	3	3	3	13	10
Jacques de F.	48	H	1	Directeur Général Adj. / Comex	2	1	1	3	2	3	3	11	20
Richard de V.	46	H	1	Directeur Risques / Comex	2	1	1	4	3	4	3	14	5
Arthur F.	41	H	1	Directeur de la Gestion	2	3	2	3	5	3	3	14	5
Franck O.	48	H	1	Directeur Général Filiale	2	1	1	3	2	3	2	10	23
Michel D.	58	H	1	Directeur Général Filiale	2	1	1	4	3	4	2	13	10
Mario B.	42	H	1	Directeur Financier	2	1	1	3	3	3	3	12	16
Thierry A.	44	H	1	COO	2	3	3	4	3	4	2	13	10
Damien B.	46	H	1	Directeur Risques / Comex	2	2	1	2	4	3	3	12	16
Arthur D.	41	H	1	Directeur Gestion	2	3	2	3	5	5	4	17	2
Rachel B.	46	F	1	Directrice Clientèle Privée	3	1	2	3	4	3	4	14	5
Andrea J.	44	H	1	-	3	1	1	2	3	4	3	12	16
Philippe G.	49	H	1	Directeur Inspection	3	1	1	4	3	4	2	13	10
Jeanne T.	43	F	1	DRH	3	1	1	3	4	3	4	14	5
Frédéric L.	46	H	1	Senior Banker	3	1	1	2	3	3	3	11	20
Catherine P.	41	F	1	Directrice Marketing	3	1	1	3	3	3	4	13	10
Sophie K.	44	F	1	DRH	3	2	2	4	5	4	4	17	2
Alexandre A.	48	H	1	Directeur Centre Gestion	3	2	2	3	3	4	3	13	10
Alain Z.	42	H	1	Directeur Commercial	4	1	1	2	2	4	3	11	20
Fabrice R.	47	H	1	Directeur Analyse puis Gestion	2 et 5	1	1	2	4	3	5	14	5
Pierre-Henry S.	38	H	1	Responsable trading	5 et 4	1	2	4	4	4	4	16	4
Michaël F.	43	H	1	Gérant/Analyste	5	1	1	1	2	5	4	12	16

Source : Entretiens

Classement par niveau de responsabilité : le "score" ne dépend visiblement pas de ce facteur - les liens tissés dans l'entreprise sont contrastés pour chaque niveau de responsabilité
Signification du codage:

Education: 1=niveau Master ou Doctorat / 2=niveau Bachelier ou diplôme universitaire technique / 3=pas de diplôme universitaire
 Niveau de responsabilité apparent : CEO - P-DG ou DG =1/ Comex ou dirigeant de filiale=2/ Cadre dirigeant =3 / Manager = 4/ Expert =5 / Non-Cadre = 6
 Taille de l'entreprise: >10000 =1; 1000<<10000 =2; 50<<1000 = 3; <50 = 4
 Implantations: Multinationale =1 / Multi-pays = 2 /Locale=3

Les relations sont notées de 1 à 5, en fonction du contenu des entretiens (1 = très faible / 5 = très fort). Système de l'attention flottante

Le "rapport à l'employeur" désigne la force du lien à l'employeur. C'est un indicateur de la vigueur du contrat psychologique

Le "rapport aux collègues" désigne la force du lien aux collègues, l'importance des relations avec eux.

Le "rapport au métier": appréciation du métier, dans ses composantes techniques comme en termes d'épanouissement personnel

Le "rapport au changement" évoque la capacité de la personne à se sentir à l'aise avec les transformations de son entreprise/métier/environnement

Le score total correspond à la somme arithmétique des quatre notes précédentes

Tableau n° 7 : perception par des dirigeants des causes de risques opérationnels et de leur importance relative

	Responsabilité	Négligence	Appât du gain	Pression sur le résultat	Erreurs Humaines	Climat Social	Double-contrainte	Individualisme	Contre-pouvoirs	Sujets d'équipe
Antoine P.	4	4	5	5	3	4	4	4	1	3
Gregor V.	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3
Jean-Jacques L.	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4
Jacques de F.	2	2	3	2	4	3	4	3	3	4
Richard de V.	3	4	4	5	2	3	4	4	3	3
Arthur F.	3	4	4	4	2	3	5	5	3	3
Franck O.	5	3	3	4	2	2	4	4	2	3
Michel D.	3	3	4	5	3	2	2	4	2	2
Mario B.	4	3	4	4	3	2	4	4	2	3
Thierry A.	3	3	5	5	3	2	3	5	3	3
Damien B.	3	4	4	5	4	3	4	3	3	2
Arthur D.	2	3	4	4	4	2	2	4	2	2
Rachel B.	4	3	4	4	3	5	3	4	3	5
Andrea J.	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4
Philippe G.	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3
Jeanne T.	4	3	4	5	3	3	4	3	3	4
Frédéric L.	5	4	5	4	2	2	2	3	3	2
Catherine P.	4	2	2	3	3	4	4	4	2	3
Sophie K.	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Alexandre A.	4	5	3	5	3	2	2	4	3	4
Alain Z.	4	4	3	4	3	2	2	3	2	2
Fabrice R.	3	4	5	5	2	2	2	4	5	3
Michaël F.	4	3	5	5	2	3	3	5	2	3
Pierre-Henry S.	2	2	4	4	3	3	2	4	3	3
Moyenne	3,5	3,4	3,8	4,1	3,0	2,8	3,2	3,7	2,8	3,1

Chaque item donne une indication de son importance, aux yeux de la personne citée, dans la formation des risques opérationnels au sein de l'entreprise: 1 = facteur de risque peu important / 5 = facteur de risque très important. Codage par le système de l'attention flottante

Responsabilité

Il s'agit essentiellement des sujets de responsabilité mal définies ou de personnes se défaussant de leur responsabilités sur d'autres.

Négligence

On parle ici des négligences volontaires ou non.

Appât du gain

Ceci concerne le rapport à l'argent, et notamment la possibilité de faire prendre des risques excessifs à l'entreprise pour des espoirs de bénéfices personnels. Il s'agit des conséquences de cette pression, notamment lorsque le travail est mal fait, trop vite ou sans recul.

Pression sur le résultat

Cela concerne également les restrictions budgétaires donnant lieu à un manque de moyens, à des équipes réduites, à des surcharges de travail.

Erreurs Humaines

Il s'agit d'erreurs techniques, mais aussi de management, d'erreurs liées au manque d'expérience, de jugement.

Climat Social

Il s'agit du climat de stress, de pression, d'angoisse ou de peur (souvent liée à la peur de perdre son emploi).

Double-contrainte

On évalue notamment les ordres ou les règles et procédures qui se contredisent.

Individualisme

On évoque la plus ou moins grande priorité donnée par les personnes à leur problématique individuelle, au détriment possible de l'entreprise.

Contre-pouvoirs

On évalue l'absence de contre-pouvoirs, qui peut donner lieu à des abus.

Sujets d'équipe

On regroupe ici les sujets de motivation, d'autonomie, de confiance intra-équipes.

Source : Entretiens

4.8. Pour conclure sur les croyances

Ce chapitre donne une image contrastée, parfois paradoxale, de l'"opinion indigène" actuelle des dirigeants de ma génération, une catégorie professionnelle privilégiée en finance. On pourrait à première vue résumer leurs témoignages en une phrase selon un schéma argumentatif qu'on retrouve souvent : *"Avant, c'était mieux, plus agréable et plus sûr pour les salariés, et c'était moins risqué pour les sociétés"*. Pourtant, leurs paroles font également état de leur sentiment d'être entourés par des professionnels qui ont en moyenne un savoir-faire supérieur que celui qu'ils croisaient à leur début de carrière, qui continuent à faire leur travail avec ardeur et conscience professionnelle, avec des outils qui permettent de piloter l'entreprise là où, vingt ans auparavant, ce pilotage se faisait souvent sans instruments précis, et selon la seule intuition des dirigeants. Les verbatim montrent des dirigeants en proie à des sentiments contradictoires ; ils sont conscients des avantages de leur nouvelle situation, mais aussi de ce qu'ils ont perdu au passage : dans des entreprises beaucoup plus grandes, si l'environnement est devenu plus professionnel, plus contrôlé avec des processus plus nombreux et plus précis, cela a eu en retour un effet négatif sur le climat social et sur les relations humaines en général. Ceci explique une certaine nostalgie de l'ambiance du passé. À titre personnel, les dirigeants interrogés y ont gagné par rapport à la génération précédente en faisant des carrières plus rapides et mieux payées. Par contre, les faux pas sont moins facilement pardonnés et les carrières souvent interrompues prématurément par un licenciement.

Des paradoxes se retrouvent dans leur perception du travail au quotidien. Ils parlent d'améliorations techniques, de meilleur pilotage et de professionnalisme accru tout en se plaignant des horizons et des stratégies à court terme, des négligences et du service au client dégradé, du travail *"jetable"* etc.

Ces paradoxes apparents ne peuvent être clarifiés avec les documents disponibles, car les multinationales ont brouillé les cartes en conservant très peu d'éléments stables dans le temps permettant de mesurer ces facteurs (cf chap. 3). Les acteurs indépendants de ces multinationales (consultants par exemple) n'ont pas non plus été en mesure de garder une trace probante et stable dans le temps de ces effets, en partie par manque d'accès aux données ou par respect de la confidentialité.

En outre, comme la taille des multinationales s'est considérablement accrue sur la même période, il n'est pas certain qu'une organisation différente, plus attentive aux problèmes humains par exemple, aurait permis de mieux gérer ces risques car dans ce cas, le pilotage n'aurait pas pu être mis en place de façon aussi stricte. Il semblerait qu'après une période de faible pilotage jusqu'au début des années 90, les multinationales de la finance en grandissant ont été contraintes d'aller très loin – trop loin ? - dans la "mécanisation" des outils de pilotage et de contrôle, au risque de créer des fractures dans l'environnement social des entreprises. Cette forte mécanisation ayant montré également ses failles pendant la dernière crise financière mondiale, il est possible qu'il soit important maintenant de retrouver un certain équilibre entre le facteur technique et le facteur humain. Ceci peut expliquer les perceptions paradoxales qu'expriment les praticiens.

Les contraintes contradictoires des deux dernières décennies ont d'ailleurs probablement imposé aux dirigeants de prendre certaines décisions, en faisant des choix sans pour autant les assumer dans les discours (par exemple, on privilégie le pilotage et le contrôle sur le facteur humain tout en assurant le contraire dans l'entreprise). C'est une forme d'"hypocrisie organisationnelle" (Brunsson – 1989) qui permet aux dirigeants de gérer les impératifs de leur métier en ménageant officiellement leur environnement par un discours "hypocrite" qui évite de créer un contexte social insupportable. Par analogie, on peut penser à Jean-Paul Sartre qui conseillait à ses alliés politiques de ne pas dire la vérité sur l'URSS pour "ne pas désespérer Billancourt⁸⁸". Cette hypocrisie organisationnelle crée cependant une confusion dans les discours de ceux qui en sont les principaux artisans mais aussi souvent les dupes.

En grande partie, c'est cette confusion chez les praticiens qui est saillante dans ce chapitre et qui peut s'expliquer par un autre phénomène, en tout cas parmi les salariés les plus privilégiés : dans le capitalisme à l'anglo-saxonne, censé être au mérite, ils ont pu monter en grade plus vite et parfois gagner beaucoup plus d'argent que leurs aînés dans les mêmes fonctions. D'un autre côté - en Europe en tout cas - ces mêmes personnes, qui viennent souvent déjà d'un milieu aisé, ont vécu leur enfance dans un sentiment de sécurité important, assuré pour leurs parents par l'Etat-

⁸⁸ Il faisait référence aux ouvriers de chez Renault qui travaillaient à l'usine de Boulogne-Billancourt.

Providence et l'Entreprise-Providence. Ces praticiens de ma génération ont gardé la nostalgie de cette sécurité qu'ils ont connue en début de carrière même s'ils apprécient aussi les avantages de l'autre système qu'ils n'ont pas boudés.

Chapitre 5 – L'impact des incitations financières : un facteur de risque opérationnel ?

L'internationalisation et le déploiement des méthodes anglo-saxonnes de rémunération dans les multinationales ont changé la façon dont les praticiens perçoivent leur contrat psychologique.

En tant qu'ancien praticien de la finance et de l'assurance, j'ai pu observer (entre 1990 et 2012) la façon dont les systèmes de rémunération variable influençaient les comportements de mes collègues, et parfois les miens. Plus récemment, dans le cadre de mes recherches, j'ai découvert postérieurement à ces observations que la littérature décrivait assez justement des mécanismes dont j'avais vu la complexité, mais avec des résultats ambivalents et selon un cadre démonstratif s'appuyant sur des données chiffrées aux résultats pouvant se contredire d'un article à l'autre. De plus, la littérature ne montre pas l'enchaînement des causes humaines. À titre d'enseignement, je documente ici par des exemples saisis sur le vif certaines conduites de salariés dont le cadre théorique est posé dans la littérature et je mets en avant les risques que ces comportements peuvent déclencher.

5.1. Un débat ancien sur les rémunérations variables et beaucoup de contradictions

Le sujet de l'impact de l'argent et du système de rémunération sur le salarié, débattu dans le monde académique comme dans le monde de l'entreprise, pose le problème des intérêts divergents entre actionnaires et salariés. Alfred Marshall pose clairement le débat dans "Industry and Trade" et explique pourquoi les salariés, même dirigeants, ont intérêt à choisir "le chemin de moindre résistance, de plus grand confort et de moindre risque pour eux-mêmes", au détriment de l'actionnaire s'il le faut (Marshall - 1923).

Le problème clé de la gouvernance des entreprises serait de concilier les intérêts contradictoires des actionnaires attirés par le seul profit et des dirigeants motivés par leur intérêt personnel. Pour résoudre cela, Jensen & Meckling puis Eugène Fama proposent un cadre théorique - la théorie de l'Agent et du Principal -

dont l'application concrète s'étend dans toutes les grandes organisations à partir de la fin des années 80 (Jensen-Meckling-1976/Fama-1980). L'article de Jensen-Meckling a un grand retentissement (cité 34 281 fois selon Google Scholar) et popularise cette théorie. Il définit des coûts spécifiques ("agency costs") que l'actionnaire ("le principal") devra supporter pour maintenir des intérêts communs entre les dirigeants d'une société ("agents") et ses propriétaires. Puisque l'actionnaire et les dirigeants ont des intérêts qui peuvent diverger, il est fondamental pour l'actionnaire de se prémunir de ce risque en acceptant un coût spécifique qui permettra d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Ainsi s'organisent dans les entreprises des systèmes de rémunération de plus en plus sophistiqués, reliés à la fois à la performance (souvent des bonus sur résultats) et à la communauté d'intérêt des actionnaires et des salariés (en général des distributions d'actions ou de stock options).

Plusieurs auteurs montrent que la mise en application de cette théorie de l'agent et du principal n'a pas eu les effets attendus: Ismaël Erturk et ses coauteurs (Erturk & al. - 2006) apportent un nouvel éclairage en montrant que si le top management a pu améliorer considérablement ses émoluments, le montant de ces rémunérations dépend plus de la taille de l'entreprise que de sa performance. Ils parlent de la théorie de l'agent et du principal comme d'une *romance* dont ils doutent qu'elle règle le problème de la communauté d'intérêts entre actionnaires et salariés

Ce rapprochement entre taille d'entreprise et salaires des dirigeants qui domine le lien salaire/performance a d'ailleurs été fait souvent (Gabaix et Landier - 2008; Tosi & al. - 2000). La corrélation du salaire des dirigeants à la taille de l'organisation n'est pas surprenante car plus une société est grande, plus sa chaîne hiérarchique est potentiellement longue, du simple employé au P-DG. Or, comme les organisations paient en moyenne chaque patron davantage que ses collaborateurs directs, plus il y a d'échelons hiérarchiques et plus le salaire augmente.

La théorie de l'Agent et du Principal est mise à mal par ces résultats. On notera que ce qui est remis en question n'est ni la différence des intérêts respectifs des actionnaires et des salariés, ni même l'existence d'un coût pour tenter d'harmoniser ces intérêts. Ce qui est en cause est le succès des politiques d'harmonisation tentées dans les entreprises entre 1980 et 2012.

Pourtant, il est difficile d'échapper au sujet de la récompense financière de la performance dans une société dont l'objet principal est de gagner de l'argent. Amitai Etzioni s'est posé cette question dans son ouvrage sur les organisations complexes (Etzioni - 1961): une organisation basée sur la recherche du profit peut-elle avoir des salariés qui fonctionnent sur un système totalement différent et chercher à animer son personnel avec des moyens totalement déconnectés de l'argent ?

En fait, les rémunérations variables commencent à poser problème lorsque les montants deviennent si importants que leur distribution peut induire des effets dangereux pour l'entreprise. Par exemple, la hausse des bonus en Finance contribue assez peu à la loyauté, mais crée surtout un certain nombre d'effets pervers (Godechot - 2008): notamment, les managers tendent à transformer les instruments de mesure de façon à ce que cela leur soit personnellement favorable. D'autres salariés sont incités par le système de rémunération à prendre leur entreprise en otage en menaçant de quitter l'organisation ou de lui faire perdre des affaires si leurs exigences de bonus ne sont pas acceptées (Godechot - 2007). Ce n'est pas que ces salariés soient particulièrement malhonnêtes, mais ils sont en conflit d'intérêts avec leur société.

La rémunération variable est de fait une arme à double tranchant, car son existence ou son absence peuvent toutes deux créer des effets indésirables. Les travaux de recherche montrent la complexité du sujet de la récompense financière variable dans les entreprises et la difficulté à trouver un équilibre.

J'ai voulu donner de simples illustrations de cette complexité "dans la vie quotidienne" en les ordonnant en fonction de mes questionnements.

5.2. Peut-on "acheter" à la fois compétence, loyauté et implication ?

L'idée d'acheter par la rémunération toutes les vertus du salarié trouve un écho dans les entreprises qui explique le succès d'estime et la mise en application de la théorie de l'Agent et du Principal. L'observation n°1 m'a appris que l'attitude du salarié (y compris la nôtre) changeait considérablement avec le montant de la rémunération variable et donc que la société en voulant résoudre ou éviter grâce à

l'argent des problèmes de management (motivation, loyauté, ou rétention par exemple) en créait inévitablement de nouveaux.

Observation n°1 : Evolution des mentalités avec les hausses de rémunération variables

Six personnes sont recrutées entre 1998 et 1999 dans une société de bourse. Leur profil est assez similaire: une petite trentaine d'années, une éducation dans une famille bourgeoise (Province et Paris), des études supérieures dans des écoles de premier plan (X, HEC, ESCP, Expertise Comptable à Dauphine, Actuariat, IEP-Harvard). Chacun d'entre eux a une première expérience professionnelle très réussie dans son industrie d'origine (Pharmacie, Agro-alimentaire, Télécoms, Tourisme, Informatique, Assurance) et a été choisi pour cela par la Société de Bourse. Ils ont été bien payés selon les critères de leur profession antérieure, ce qui veut dire que leur salaire avoisine alors 60 à 70 000 euros bruts par an à la fin des années 90. Ils partagent tous une expérience similaire, plongés dans un monde nouveau et déconcertant, alors pour "se tenir chaud" ils ont coutume de se réunir informellement pour des déjeuners ou des petites réunions rapides dans l'un de leurs bureaux. À la fin de la première année dans ce nouveau métier du courtage, les bonus, auxquels ils ne sont pas habitués, leur semblent à chacun une récolte joyeuse, imprévue et particulièrement appréciée. Ces bonus leur permettent presque de tripler leur rémunération globale par rapport à leurs emplois précédents. C'est une surprise pour eux qui ne s'attendaient pas au moment de leur recrutement à recevoir tant d'argent pour faire un métier qu'ils ont surtout choisi par intérêt professionnel. Au début, ils ne comprennent pas bien pourquoi on les paye tant alors qu'ils ne s'attendaient pas à une telle manne et ne l'avaient ni négociée ni même espérée: "ils sont idiots ou quoi ? On se demande s'ils sont conscients de ce qu'on gagnait vraiment auparavant, j'aurais été très heureux avec la moitié".

La seconde année (en début 2001), alors que les bonus augmentent encore - pour certains cela veut dire doubler à nouveau leur salaire - la

satisfaction est toujours présente mais la plupart commencent déjà à la trouver "normale", "justifiée". "Après tout, on est une denrée rare, et la rareté se paie".

Enfin à partir de la troisième année, les personnes du groupe ne pensent plus qu'à amasser le maximum de bonus, et trouvent la moindre baisse de régime décevante, anormale... À l'occasion de réunions amicales en février 2002, des hommes qui, quelques trimestres auparavant, riaient de l'excès de leur propre rémunération prononcent des phrases édifiantes: "je n'ai pas l'intention de me laisser faire s'ils veulent baisser les bonus..." "Je refuse de me faire avoir...je n'ai pas confiance en eux...de toute façon c'est moi qui pilote ma carrière et je n'hésiterai pas à changer de crémerie."

Ainsi, des personnes de talent et ayant reçu une formation de qualité se font rapidement prendre dans un système de double contrainte (Bateson - 1977) difficile à décoder de l'extérieur. Ils y perdent peu à peu leur sens des réalités et s'éloignent même parfois de leurs valeurs.

Dans une logique très "systémique" (Van Bertalanffy - 1973; Crozier et Friedberg - 1977), chaque acteur concerné (salarié, manager, dirigeant, actionnaire, consultant...) adopte un comportement rationnel. Pourtant, la somme de ces rationalités aboutit à un système paradoxal et imparfait qui va souvent à l'encontre des buts poursuivis par chacun. L'observation montre alors souvent des salariés difficiles à contrôler pour les managers, des dirigeants instables pour les actionnaires et des salariés frustrés même lorsqu'ils en profitent financièrement.

J'ai aussi constaté que la motivation et l'implication ne sont pas proportionnelles à l'augmentation du salaire variable et que le désir financier satisfait fait immédiatement place à davantage de désir. Ces observations s'inscrivent d'ailleurs dans le cadre sociologique posé par Olivier Godechot dans ses travaux sur les salariés de la finance (Godechot 2001 et 2007).

Les rémunérations variables ont des effets contradictoires sur les conduites des salariés, mais surtout différents selon ce à quoi on s'intéresse: les attirer, les garder, les rendre loyaux ou encore les faire bien travailler ensemble.

5.3. Quelques effets observés des rémunérations variables

Effet sur la loyauté des salariés

Dans l'observation n°1, il est clair que l'accroissement brutal de la rémunération variable avait augmenté la pression sur la relation salarié-société et diminué la loyauté ("je refuse de me faire avoir...je n'hésiterais pas à changer de crémerie"). Alors que les six personnes citées dans l'observation n°1 appréciaient de travailler dans leur nouvelle société, elles convenaient lorsqu'elles en parlaient ensemble en cercle privé que l'argent n'était pas un facteur de fidélisation à la société, puisqu'il était lié davantage au métier exercé qu'à l'employeur.

Il n'est pas facile de montrer dans les entreprises que l'argent a un effet positif sur la loyauté. Rémunérer peu ou payer un salarié moins que ce qu'il considère juste peut certes avoir un effet négatif (souvent son départ), mais le payer toujours davantage ne crée pas d'effet de loyauté supplémentaire (cf obs. 1, 2 et 4 par exemple). Par analogie, on peut remarquer que les meilleurs soldats sont d'ailleurs rarement les mercenaires (Actes du Colloque 2008 de l'IRSEM).

Effet sur la capacité d'attraction des talents

La capacité de l'argent à attirer les talents et la compétence est plus complexe à étudier. On peut probablement montrer que si l'on paie très bien ses salariés, cela aura un impact sur le taux de rétention, mais l'on n'aura ni montré qu'ils travailleront mieux, ni que d'autres faisant le même travail avec une rémunération moindre le feraient moins bien.

L'obligation de payer le talent de façon croissante proportionnellement à la rareté est pourtant une croyance ancrée dans les entreprises. À l'appui, la théorie du salaire d'efficience (Stiglitz - 1987), entretient l'idée d'une relation monotone croissante entre productivité et salaire. Cette théorie a des limites (Plassar et Tahar - 1990). J. Stiglitz lui-même met en garde contre les systèmes de bonus croissants (the Independent 24 mars 2008)

Effet sur l'agressivité des salariés

Le fait de gagner beaucoup d'argent déclenche aussi une forme de fierté. Cela n'est pas toujours positif en particulier chez les vendeurs qui veulent souvent se justifier du bien-fondé de leur salaire: "si je le gagne, c'est bien parce que je le mérite". Cela peut se traduire dans les rapports aux autres par une forme d'agressivité à peine masquée (cf observation n°2). L'agressivité est d'ailleurs dans les deux sens car l'excès de rémunération peut déclencher en retour du sentiment d'injustice chez le salarié qui se sent moins bien traité en relatif.

Observation n°2 :

Les brusques écarts de salaires, source d'agressivité dans l'entreprise

Marc M., qui est vendeur "Actions", et dont le mode de communication est toujours dans la confrontation, demande quelque chose qui fait partie de ses attributions à l'un de ses collègues, Antoine A., qui est analyste financier. C'est la fin de l'année 2001, les marchés sont nerveux et les opérateurs de marché aussi. Cela commence à sentir "la fin de la fête". Antoine refuse de lui rendre service et lui fait remarquer - avec agressivité également - qu'il gagne trois fois plus que lui, et donc que pour le prix, il peut au moins faire son propre travail. Marc le toise et lui répond avec mépris "Trois fois plus que toi ?...Je ne pensais pas que t'étais aussi bien payé !".

Bien sûr, cette forme d'agressivité constatée dans l'observation n°2 n'est pas à prendre au pied de la lettre. Les remarques entendues sont souvent le fait de cadres qui "surjouent" et qui "en rajoutent" un peu pour s'imposer dans leur environnement, ou comme on ne voit dans l'observation n°8 pour provoquer, faire rire et marquer les esprits dans un univers où la forte pression des marchés financiers a besoin d'être évacuée.

Effet sur la rétention

C'est le lien entre rémunération et rétention qui reste le plus souvent évoqué dans la littérature. C'est sans doute le plus facile à étudier parce qu'il est aisé de disposer de données objectives (montant, nature et évolution des salaires, statistiques de départ). Morin et Renaud donnent un bon panorama des nombreuses études empiriques liant rémunération et taux de rétention dans la littérature nord-américaine (Morin-Renaud - 2009). Aucune ne semble réellement conclusive, et beaucoup d'études se contredisent.

5.4. L'incitation par la rémunération constitue-t-elle un risque pour l'entreprise ?

Il est difficile de prouver que les régimes de rémunération individualisés et liés à la performance améliorent les résultats des entreprises, comme on peut le voir dans la littérature (Tremblay et al. - 2000 / Igalens et al. 1997 / Tosi et al.- 2000). Parmi ces régimes, on trouve notamment les systèmes annexes de rémunération (analogue aux stock-options ou aux distributions gratuites d'actions), dont les risques sont observables sur des exemples précis.

Risque de démotivation

J'ai constaté (observation n°3) des formes de démotivation qui illustrent la théorie de Guy Bajoit, lorsqu'il ajoute une quatrième composante: "Apathy" (Bajoit - 1988), aux trois célèbres dimensions définies par Albert Hirschmann: "Exit, Voice and Loyalty" (Hirschmann - 1970).

Observation n°3 : Mars 2009

Les stock-options peuvent aussi fidéliser des salariés démotivés alors qu'on préférerait qu'ils partent

Jacques F. est directeur de l'audit de Prisme, la branche Assurance-Vie d'un grand groupe. Il est marié à Eva qui occupe un poste de même rang dans le groupe. Tous deux ont une petite quarantaine d'années et sont déjà dans une position d'apathie vis-à-vis de leur travail. Jacques me dit en confidence : "Eva pleure tous les jours tant elle ne supporte plus la boîte...mais même démotivée elle ne peut pas partir car elle ne veut pas perdre son quota de stock-options". Il ajoute "Je préfère rester parce que le cours de mes options est tellement bas que je préfère attendre un peu avant de les exercer...en attendant, je fais le gros dos...". Il dit également: "On est prisonniers tous les deux...à la fois des stocks-options, mais aussi de nos salaires parce que dans notre situation, impossible actuellement de trouver les mêmes avantages ailleurs...alors on a beau être malheureux comme les pierres, on reste tant qu'on n'a pas trouvé une solution...c'est sûr que cela ne nous donne pas envie de trouver des idées géniales ou de nous défoncer..."

Qu'attendre de bon de collaborateurs mus par le type de motivation décrit dans l'observation n°3 ? Il vaudrait mieux laisser partir les collaborateurs que de "réussir" à les retenir totalement démotivés.

Risque sur les rapports de force

Les systèmes de rémunération peuvent aussi encourager des salariés à prendre l'entreprise en otage (Godechot - 2007). Par exemple, l'objectif pour un vendeur est de faire croire qu'il "possède" les clients et le chiffre d'affaires, et que son départ pour la concurrence serait une perte de richesse pour la société. Ainsi, l'affichage de sa "déloyauté" potentielle est un facteur de garantie de sa rémunération.

Ce "chantage" de la part des opérateurs les plus audacieux est efficace (cf. observation n°4). Ce n'est ni la motivation ni l'effet de rareté qui explique la variance des rémunérations dans les équipes, mais l'impact perçu par le management du départ d'un opérateur, ou pire, d'une équipe complète.

Observation n°4 :

Des bonus attribués sur des critères souvent subjectifs

Au plus fort de la bulle internet, en début 2001, on analyse en partie le bonus à donner en fonction de l'impact d'un vendeur ou d'un analyste sur le client. Chez Aurora, un courtier en bourse, il y a au sein de la même équipe un vendeur qui gagne près de 2 millions d'Euros par an lorsqu'un autre au sein de la même équipe a gagné dix fois moins sur la même période. Dans certaines maisons anglo-saxonnes, ces montants sont souvent multipliés par 5. L'écart tient au volume d'affaires réalisé par chacun, lui-même dépendant du type de clients confiés. En février 2002, Patrick F., vendeur de produits financiers dérivés basé à Paris mais travaillant chez un grand courtier anglo-saxon, mécontent de son bonus, menace de partir avec deux de ses collègues chez un concurrent et d'emmener ses clients. Il obtient finalement de son employeur une augmentation de 35% de l'enveloppe de bonus pour lui et ses deux collègues (ils quittent quand même tous les trois leur entreprise quelques mois plus tard pour partir chez le concurrent qui leur avait fait une proposition et les clients ne sont finalement pas partis avec eux).

La difficulté dans les métiers de la finance de marché à trouver et s'attacher des opérateurs compétents laisse un fort pouvoir de négociation à ces salariés, d'autant que se priver de leur compétence, même sur courte période, le temps de retrouver un remplaçant, peut coûter beaucoup plus cher que l'excès de bonus versé.

Risque "d'excès de risque"

Pour les salariés les mieux payés, les systèmes de rémunération variables sont une incitation à s'enrichir au plus vite. Le montant des bonus a atteint de tels niveaux que faire prendre des risques démesurés à l'entreprise est pour un salarié une attitude rationnelle, son risque personnel étant asymétrique: si le salarié fait prendre plus de risques à son entreprise, celle-ci peut améliorer ses profits et le salarié aura de meilleurs bonus. Le risque personnel maximum du salarié reste toujours identique: le licenciement.

Les salariés les mieux payés - incluant les dirigeants - sont assis sur "un siège éjectable" selon la formule familière consacrée. Ils souhaitent se protéger en s'enrichissant personnellement au plus vite. On peut en donner un exemple emblématique lorsque l'on sait que Richard S. Fuld, le dernier patron de Lehman Brothers a touché plus de 200M\$ sur les 3 ans précédant la faillite⁸⁹. Et ce n'est pas un cas isolé.

Pour prendre un autre exemple appliqué à des salariés non dirigeants, de "simples" opérateurs de marchés, par exemple sur les produits financiers dérivés peuvent dans certaines entreprises se mettre à la retraite en quelques années, en faisant prendre l'intégralité du risque à l'entreprise. Cela vaut donc la peine pour quelqu'un dans cette position d'accepter le risque de se faire licencier. Ceci explique en partie la création en cascade de produits complexes et dangereux, comme les CDS, la titrisation des "subprimes" ou les "Junk Bonds" en leur temps. D'autant que leurs patrons, qui en profitent aussi, n'ont pas d'intérêt à les en empêcher.

⁸⁹ Selon un article de l'AFP du 6 octobre 2008, devant la commission de surveillance de la Chambre des représentants, Richard Fuld - (patron de Lehman Brothers) - s'est même vu reprocher d'avoir accumulé quelque 500 millions de dollars de salaire et de primes durant son mandat à la tête de la banque

5.5. Les modifications des conduites des salariés face aux rémunérations variables

L'argent serait-il la motivation principale des salariés ? C'est un point qui semble acquis dans les groupes financiers, dont les dirigeants dans leur majorité se focalisent sur les outils de rémunération pour motiver les équipes.

Peut-on éviter le thème de l'argent comme incitation n°1 des changements de conduite des salariés dans des entreprises dont le but ultime est le profit ? Comme on le voit dans l'observation n°5, cela donne surtout au manager une sensation de contrôle sur ses collaborateurs, sans qu'il ne soit dupe de l'efficacité de la méthode.

Observation n°5 :

L'argent donne aux dirigeants un petit sentiment de contrôle dans leur impuissance

Guy S. qui préside la banque COVAT me confie en 2005, en parlant de personnes qu'il trouve peu efficaces et à qui on va tout de même attribuer un bonus: "les managers, je les ai, c'est un fait, et je ne peux pas tous les virer...alors, il faut bien faire avec...Ok, ce n'est pas l'argent qui va les rendre intelligents, mais t'as une autre solution toi ?..."; Pourtant, ces collaborateurs sont des "n-1" de son comité exécutif.

Arthur K. qui est le directeur financier d'une grande multinationale d'assurance en 2006 est encore plus explicite : "Avec le pognon, je n'arrange rien, mais j'achète la paix avec les plus emmerdants...ça n'améliore pas, mais cela m'évite de dégrader la situation". Thierry C, directeur général de Credital, la filiale crédit à la consommation de sa banque, explique en 2012 qu'il veut prendre son temps pour changer les mentalités: "les bonus, cela me permet au moins de garder ceux que je préfère..., de toute façon, je ne vais pas changer la culture d'un claquement de doigts...".

Les écarts salariaux forts créent aussi des attitudes spécifiques. C'est encore plus vrai lorsqu'il s'agit de vendeurs dont le marché "grandit sous les pieds". Dans le

cas de l'assurance-Vie (entre 1985 et 1995), cela déclenchait des réactions dangereuses pour l'organisation car les vendeurs, assez frustes souvent, étaient prêts à tout pour garder cette manne de commissions inespérée (cf obs. n°6).

Observation n°6 :

Des systèmes qui créent des effets dangereux pour la réputation de l'entreprise et le moral des troupes

Les vendeurs d'assurance dans les années 90 sont beaucoup mieux commissionnés sur les produits les moins compétitifs du marché. Ils sont ainsi fortement incités à vendre à leurs clients les produits qu'ils savent les moins bons. Ceci peut créer un conflit intérieur qui les rend parfois cyniques ou arrogants: l'un d'entre eux me lâche dans son bureau de Versailles en 1993: "En fait, on est de la chair à canon de luxe...faut qu'on en profite vite le temps que cela va durer, et ensuite ils nous renverront à nos taudis...alors si je dois vendre de la merde je ferme les yeux, ce n'est pas moi qui l'ai fabriquée"; Un autre, l'année suivante dans la voiture en allant voir un client: "Tant que la soupe est bonne, j'en mange, et tant pis si je ne l'ai pas vraiment gagnée et si c'est le client qui en fait les frais..."

Dans le cas des vendeurs "actions" des sociétés de courtage, le cas était différent. Le vendeur "actions" (ses clients sont des gérants de fonds d'investissement) constitue le haut du panier de la vente et il vient des meilleures écoles (Guynamant - 2011). Cela veut dire qu'ils ne cultivent pas le même complexe d'infériorité initial que l'on constate chez certains vendeurs d'assurances. Cela étant, ils ne sont pas considérés dans le monde de la Finance comme les plus intelligents, bien au contraire et font même l'objet de la part de certains collègues d'un vrai mépris(cf obs. n°7).

Observation n°7: Un portrait au vitriol des métiers de la finance

Bruno S., analyste senior d'une grande société de bourse anglo-saxonne brosse en 1999 un portrait des métiers au vitriol. Il est ingénieur de formation, passionné par la Bourse depuis l'enfance, élevé par un père médecin et une mère enseignante: "Dans notre business, on peut séparer les gens selon deux axes: l'intelligence, et les tripes. Les vendeurs n'ont pas de cervelle, mais de la tripe, les analystes n'ont pas de tripes, mais ils sont malins. Si t'as de la cervelle et des tripes, tu gères un hedge funds. Et si t'es à la fois con et trouillard..., t'es un de nos clients... (Nb: il parle des gérants de fonds dits "classiques", les plus nombreux parmi nos clients). Il poursuit sur le sujet en décrivant comment la Finance estime les métiers selon leur valeur: "et quand un gérant classique gagne 1, un analyste gagne 5, un vendeur gagne 15 et un gérant de hedge gagne 100..."

Pour les deux populations commerciales, on pouvait observer arrogance et avidité. Avec deux effets: 1) les hausses de rémunération n'avaient qu'un effet éphémère sur la satisfaction des vendeurs, car le désir n'est jamais rassasié par nature (Schopenhauer - 2004 première éd. 1818) 2) l'arrogance, qui venait aussi du sentiment des vendeurs de ne pas totalement mériter leur chance jouait sur le comportement de certains vis-à-vis de leurs collègues et se modifiait en fonction de l'accroissement de leurs revenus.

Ce dernier point n'allait pas sans une certaine forme d'inconscience de la part de l'organisation dans son ensemble, notamment à l'égard des populations de salariés qui ne participaient pas, ou très indirectement à l'enrichissement. (cf obs. n°8)

Observation n°8 :

Un manque de discernement qui crée des comportements de démotivation

Un changement de mutuelle Santé en 2003 chez Aliena, société de courtage en bourse, donne lieu à des modifications des avantages des salariés, qui sont calculées en pourcentage du salaire, pourcentage qui change lui-même en fonction du montant du salaire. Un employé de la DRH a donc affiché le tableau des pourcentages, et celui-ci est indiqué par tranches, celles-ci étant indiquées jusqu'à 200 000 euros bruts par an et plus! D'un seul coup, les assistantes, ou les traducteurs, découvrent que les gens qui travaillent avec eux au quotidien gagnent souvent plus de 200 000 euros (hors bonus). Ils savent déjà qu'il y a un gros écart de salaire avec les hommes et les femmes de marché, mais cette fois ils sont confrontés aux montants. Et ceci déclenche déjà des réactions d'amertume alors même qu'ils ne savent pas que certains gagnent un multiple de cette somme. Deux réactions "à chaud" quasi identiques: Mélina F. qui travaille à la documentation, parlant d'une demande faite par un analyste: "vu ce qu'il gagne, je ne vois pas pourquoi je me donnerais plus de mal, il n'a qu'à le faire lui-même...". Christelle C., au secrétariat lâche: "franchement, à ce prix là, ils pourraient tout faire seuls comme des grands..."

Les réactions désabusées décrites dans l'observation n°8 ne sont pas une surprise: il est connu que les comportements d'entraide et de solidarité diminuent dans les organisations lorsque les écarts salariaux s'écartent (Bloom - 1999). Dans l'entreprise où a été faite l'observation n°8, il était difficile pour nombre de collaborateurs d'admettre que ceux qu'ils considéraient comme des collègues, puisqu'ils n'étaient pas des managers, et qu'ils travaillaient avec eux au quotidien, puissent gagner dix fois plus d'argent qu'eux (et souvent même davantage...).

Personne n'est surpris dans les entreprises que les dirigeants gagnent davantage que les autres, mais la situation de salariés non managers très bien payés est perçue différemment.

Ces salariés privilégiés, qui troublent les autres, souhaitent d'ailleurs se démarquer par autre chose que l'argent et recherchent des marques de reconnaissance autres que financières sans pouvoir les obtenir, ce qui crée chez eux de la déception et également de la frustration (cf obs. n°9).

Observation n°9:

L'argent ne remplace pas toujours le statut

Lors d'un cocktail destiné à fêter pour la troisième fois du trimestre le meilleur chiffre d'affaires mensuel de sa société, Fabrice F. excellent vendeur d'"actions", diplômé d'HEC me confie en 1999 de façon très directe: "Ma mère ne comprend pas qu'à mon âge, je ne sois pas encore directeur alors que la plupart de mes copains de promo ont des titres ronflants. Moi, sur ma carte de visite, il y a marqué "Equity Sales", ça fait pas terrible....bon enfin, ce qui compte, c'est le pognon non ?...Et j'en gagne dix fois plus que mes potes...mais quand même, des fois, je me demande, j'aimerais bien faire plaisir à ma mère...". Fabrice choisit d'ailleurs à partir de 2004 un nouveau métier plus conforme aux aspirations maternelles.

Si les commerciaux d'assurance côtoient professionnellement toutes sortes de milieux sociaux, Les "financiers" vivent parfois dans un tel "entre-soi" que les réactions observées peuvent parfois être surprenantes et nuisibles à l'esprit d'équipe (cf obs. n°10).

Observation n°10 :

Des boursiers dans un tel entre-soi qu'ils en oublient les écarts salariaux avec le reste de l'entreprise

Lors d'une présentation en 2001 d'une société britannique de médias à des analystes financiers et des gérants de fonds, le présentateur explique que la plateforme de téléconseillers a été localisée dans une région à fort taux de chômage en Irlande du Nord et que les jeunes qui y travaillent sont surmotivés par "le fait d'avoir un salaire où ils peuvent gagner 12 000 Livres". L'un des analystes britanniques l'interrompt et lui demande: "mais quand vous dites 12 000 Livres,..., vous voulez dire par mois bien sûr ?".

Un autre exemple : Linda, assistante administrative chez Carlton, un courtier en bourse anglais raconte qu'en 2003, l'un des vendeurs les mieux payés s'est plaint devant elle de son "bonus minable" qui ne lui permettra pas d'acheter son nouveau bateau "cash" cette année-là.

Les comportements décrits dans l'observation n°10 restent assez isolés. Certaines phrases recueillies montrent que d'autres personnes réalisaient bien quel effet produisait leur rémunération sur les gens. Par exemple, le patron d'un "desk" de ventes, "fils de bonne famille" et déjà héritier d'une fortune personnelle confortable lançait lors d'un déjeuner avec son équipe: « *Tu sais, on va pas les faire pleurer..., pour eux on est des petits connards de golden boys trop gâtés, alors il vaut mieux qu'on se débrouille tout seuls là-dessus...* ». Malgré tout, les observations réalisées avec des personnes à salaire "normal" qui étaient confrontées à ce type de réaction montrent qu'elles gardaient leur discernement et savaient faire la part des choses (cf observation n°11). La coexistence entre les différentes populations salariales peut rester harmonieuse et les dysfonctionnements proviennent davantage de maladresses diplomatiques que de l'existence intrinsèque d'écarts de salaires très larges. C'est le comportement déplacé qui crée les plus grandes distances entre les

gens et donc ensuite les problèmes de motivation au travail, pas l'écart de salaire en soi.

Observation n°11:

Un comportement "décent" fait "pardonner" les écarts de salaire

Joëlle, assistante du pôle d'analyse financière, parle en 2002 à l'un des analystes du groupe décrit en observation n°1, devant toutes les autres assistantes, dans leur bureau, et visiblement avec l'approbation de toutes les autres: "On le sait bien que vous gagnez beaucoup plus que nous, et on s'en fout, vous êtes sympas avec nous...vous êtes plutôt normaux et on a envie de se donner du mal pour vous, mais B., c'est vraiment un con, alors qu'il se débrouille, c'est pas moi qui vais faire du zèle".

Sur le sujet des comportements, il est probable que des écarts salariaux très forts, reliés notamment à des politiques de rémunération très individualisées, minent l'esprit de coopération et la motivation (Kohn - 1998) tout en favorisant, chez ceux qui le peuvent, les comportements permettant de déclencher une amélioration de leur rémunération, même si ce comportement est défavorable à l'organisation au final.

De même, les tâches utiles ne contribuant pas à augmenter directement la part de rémunération individualisée seront négligées (Wright et al.- 2003), créant des risques sur le moyen-long terme.

5.6. Une situation impossible

Les managers dans les entreprises sont dans une situation impossible comme le montrent à la fois les désaccords profonds qu'on trouve dans la littérature et les contradictions qu'on observe en vivant dans les entreprises. Les rémunérations variables créent au moins autant de problèmes qu'elles n'en résolvent.

Dans les métiers de la Finance, l'argent est à la fois la matière première, le produit, et également un élément dominant du système de récompense et de motivation. Il est privilégié comme outil de reconnaissance, car les autres moyens d'incitation sont plus difficiles à mettre en place et qu'il est complexe de mesurer leur

efficacité. Quand on fait le bilan de l'impact des fortes rémunérations variables, on ne peut prouver que ce ne soit un bon outil pour l'entreprise, ni d'un point de vue académique ni par les observations vécues. Ces rémunérations permettent cependant au manager d'avoir un sentiment de contrôle sur son personnel.

Les fortes rémunérations variables mises en place pour attirer et retenir les talents ne sont pas probantes, et leur apparition ou leur accélération créent de nouveaux risques pour l'entreprise (prise en otage de l'entreprise, effet pervers sur les systèmes de mesure comptables, rivalités entre services...). Il est cependant difficile de construire une organisation stable non bâtie sur l'argent lorsque son but est le profit (Etzioni 1961). Et surtout, les managers eux-mêmes profitent à titre personnel de tels systèmes qu'ils ont intérêt à faire perdurer et même à accroître. Ces systèmes de rémunérations très fortement individualisés donnent naissance à de gros écarts salariaux dans les équipes, et créent à la fois de la démotivation, de la dissension et de l'affaiblissement de l'esprit d'équipe. Chaque acteur de l'entreprise est donc parfaitement rationnel avec des actionnaires qui veulent optimiser leur rendement et garder leurs bons dirigeants et cadres, et des managers qui veulent être rémunérés selon leurs mérites et leur valeur sur le marché. Mais c'est le mécanisme en entier, de façon systémique (Van Bertalanffy - 1973; Crozier et Friedberg - 1977) qui crée des situations illogiques et dangereuses.

Comme on l'a vu dans les travaux d'I. Erturk, de X. Gabaix ou de H.L. Tosi, la théorie de l'Agent et du Principal trouve ses limites dans la pratique et les tentatives de créer durablement un intérêt financier commun entre actionnaires et salariés, même de haut niveau, ne fonctionnent pas. Les systèmes de rémunération individualisés créent des effets de bord qui contrebalancent largement les avantages obtenus. On rémunère certains comportements et l'on en espère d'autres, en tombant ainsi dans le piège décrit dans le fameux article de Stephen Kerr, publié la première fois en 1975 : "On the folly of rewarding A, while hoping for B".

L'incertitude apparente sur l'utilité par les entreprises de recourir à des formules de rémunérations individuelles très contrastées est peut-être davantage le produit de cette ambivalence que d'une réflexion rationnelle. On connaît les limites du mécanisme, mais les décideurs du système sont justement ceux qui ont le plus de chances d'obtenir un gros bonus et résistent mal à la tentation.

Chapitre 6 – Sur la base des données financières, que peut-on dire de l'évolution des risques sur vingt ans ?

"Risk is like love : we all know what it is, but we don't know how to define it "
Joseph Stiglitz⁹⁰

Afin de comprendre comment les risques avaient évolué dans les multinationales de la finance depuis la fin des années 80, il m'a fallu définir ce qu'on appelait le risque, et par quoi se traduisait son augmentation potentielle. J'ai étudié ce que la littérature nous apprenait à ce sujet et comment les multinationales s'étaient transformées au sein de l'économie mondiale. J'ai observé ensuite les comptes de groupes multinationaux sur la période considérée pour trouver des indices sur les mouvements des risques au sein de certaines de ces sociétés parmi les plus grandes du monde. Ces informations ont montré que la notion même de risque et en particulier de risque opérationnel était une construction sociale évolutive dans le temps, ce qui avait contribué à en faire disparaître l'historique dans les entreprises.

Au-delà des données des sociétés, j'ai cherché des indications sur les chiffres de l'industrie financière au niveau mondial. Le premier constat a été l'extrême difficulté à obtenir des chiffres fiables et comparables, compte tenu de la confidentialité qui entourait certaines données, mais aussi à cause des modifications de la perception du risque sur vingt ans. C'est peut-être en partie ce qui explique un point surprenant qui sera développé dans la première partie de ce chapitre, à savoir la façon dont la problématique de l'évolution du risque semble avoir été occultée avant la crise financière de 2007-2008⁹¹. Alors même que le contrôle des risques se renforçait dans les années précédentes (évolutions de la réglementation, mise en place systématique d'outils comme la "Value-at-Risk"(cf encadré p. 235), règles de Bâle ou de Solvency, systèmes de gouvernance

⁹⁰ *Le risque est comme l'amour, nous savons bien ce que c'est mais nous ne pouvons pas le définir avec précision* (Allocution de Joseph Stiglitz - Cité par Brossier (1989)).

⁹¹ La crise financière démarre en 2007 avec l'effondrement du marché des subprimes et en conséquence les chocs de liquidités sur le marché obligataire, même si le grand public la date souvent de la faillite de Lehman Brothers en septembre 2008.

renforcés), je n'ai pas pu trouver dans la littérature académique ni dans les études de praticiens de travaux sur longue période faisant état de la variation des risques dans les sociétés financières. Après la crise financière, publications et ouvrages se sont multipliés, mais aucun d'eux n'est strictement quantitatif. On en est réduit à lire des auteurs "en vue" qui expliquent qu'ils ont été muselés auparavant et qui ne mettent en avant aucune donnée historique probante. Ce manque d'études quantitatives s'explique par l'absence de ces données objectives, fiables et comparables sur longue période. J'ai cependant pu en reconstituer certaines en consolidant des informations sur 18 ans émanant de la Banque des Règlements Internationaux (BRI) qui montraient une croissance indubitable des risques.

6.1. Qu'appelle-t-on le risque dans la finance ?

Dans la cartographie des risques dressée par les spécialistes de l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE - 2010), on trouve une classification des risques suivant une origine interne ou externe, mais surtout en quatre grandes catégories: **les risques financiers, les risques stratégiques, les risques aléatoires et les risques opérationnels** (cf encadré).

L'AMRAE est l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise, qui rassemble plus de 750 membres appartenant à 430 entreprises françaises publiques et privées (dont 37 des 40 entreprises du CAC 40). L'association a notamment pour objectifs de développer la « culture » du Management des Risques dans les organisations, d'aider les membres dans leurs relations avec les acteurs du monde de l'assurance et les pouvoirs publics. Elle les conseille dans l'appréciation des risques, dans la maîtrise de leurs financements et leurs dépenses d'assurance. (source www.amrae.fr)

*Dans sa cartographie, **les risques financiers** sont ceux qui dépendent de l'économie et des échanges, comme les risques de mouvement du marché financier, des marchés de taux ou de change. Les conditions de l'économie, de l'inflation en font également partie. **Les risques stratégiques** sont reliés à l'évolution des choix des*

*clients, de la concurrence, ou encore aux choix stratégiques faits par l'entreprise. **Les risques aléatoires**⁹² sont des phénomènes sur lesquels l'entreprise a peu de prise, comme les catastrophes naturelles, mais aussi l'évolution de la réglementation et des litiges, ou les produits dangereux. Enfin, **les risques opérationnels** sont davantage reliés aux hommes et à leurs actions, comme les pénuries de compétences, les problèmes d'hommes-clés, les erreurs humaines, les systèmes informatiques (cf AMRAE, Cartographie - 2010).*

Le statut du risque évolue dans l'entreprise selon la façon dont il est classifié. Cette catégorisation va ensuite influencer les décisions et les précautions prises par l'entreprise. Pourtant les risques qui appartiennent à plusieurs classes en même temps sont affectés à la catégorie supposée dominante. En ce sens, le risque est déjà une construction sociale : plus les risques d'une catégorie sont fréquents et redoutés, plus on y fait attention et plus on aura tendance à classer un risque "multiple" dans cette catégorie.

Par exemple, après la crise financière, beaucoup de risques considérés par tous les praticiens comme des risques financiers ont changé de statut : c'était des hommes qui avaient pris les décisions d'investissement, et donc il s'agissait aussi de risques opérationnels. Mais ce statut du risque n'avait changé que selon certains praticiens - les plus critiques vis-à-vis du système - les autres restant sur leurs positions antérieures. À ce titre, les compilations du comité de Bâle que citent Lamarque et Maurer (2009) montrent la sous-estimation des risques opérationnels recensés par les entreprises : ils ne sont classés "opérationnels" que si la cause immédiate et unique du risque est liée à une intervention humaine, ce qui exclut toutes les causes indirectes, et notamment les décisions d'investissement.

En finance, le sujet du risque est une préoccupation croissante qui s'est accélérée encore avec la crise de 2008. Selon le directeur des Risques de GlobIns, la

⁹² Les anglos-saxons appellent parfois ces risques "Acts of God". Dans chaque communiqué de presse de la société Aegon (un des "majors" de l'assurance aux Pays-Bas et aux USA) sur ses résultats, "Acts of God" est cité comme l'un des risques majeurs, en même temps que le terrorisme, la guerre et la pandémie.

Direction Centrale des Risques de son groupe pour le monde est passée de 21 personnes en 2008 à 130 personnes en 2012.. J'ai interrogé son homologue d'un groupe concurrent similaire (WorldInsur) qui m'a confirmé une évolution similaire dans son entreprise sur la même période (moins de 15 personnes avant la crise en 2006 et 120 personnes en 2013). Il travaille dans ce groupe d'assurances depuis 28 ans et il dit que cette direction n'existait même pas il y a vingt ans

Selon les deux hommes, les directions du contrôle et des risques au niveau des entités opérationnelles locales ont suivi une évolution parallèle. Paradoxalement, je n'ai pas trouvé de chiffres précis sur cette tendance, ni en interrogeant les organismes professionnels comme la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) ou l'Association Française des Banques (AFB) ni dans la littérature académique. La difficulté à consolider des chiffres internes vient à la fois de leur confidentialité, de leur manque de comparabilité, et de l'absence de suivi sur longue période à la DRH⁹³.

Ce sont les systèmes de gouvernance institués par les comités de Bâle II - à partir de 1988 pour les banques - et de Solvency II - à partir de 2009 pour les assurances - qui ont poussé les groupes à s'équiper d'outils de contrôle du risque de plus en plus précis. Les organismes de régulation⁹⁴ ont été dans le même sens et c'est pourquoi les équipes dédiées au contrôle ont été renforcées dans les entreprises, au niveau des holdings comme dans les entités opérationnelles.

6.2. Pas d'études historiques sur les risques, ni dans la littérature académique, ni dans l'industrie financière

Avant la crise financière de 2008 des économistes comme Krugman, Roubini ou Stiglitz aux USA, Aglietta en France signalaient les grands risques que les

⁹³ J'ai demandé des chiffres "officiels" à mes interlocuteurs chez GlobIns et WorldInsur et ils n'ont pas pu me les communiquer car la trace s'en est perdue dans leurs groupes, hormis dans les mémoires de ceux qui ont vécu tout le cycle.

⁹⁴ Il s'agit par exemple pour les marchés financiers de l'AMF en France, de la SEC aux USA ou de la FSA aux R-U. Pour les compagnies d'assurance, le régulateur est l'ACP en France et la FSA au R-U. Leur mission est de surveiller les institutions financières, de les réguler et de protéger les consommateurs. Le mouvement vers une réglementation accrue qui existait avant la crise financière, comme avec la directive MIF en Europe en 2004 (cf textes sur http://ec.europa.eu/internal_market/securities/isd/mifid_fr.htm), s'accélère depuis et les régulateurs mettent l'accent sur le besoin d'un plus grand contrôle des risques tout en surveillant leur mise en place.

multinationales financières faisaient peser sur l'économie (Galbraith -2009). Ils étaient peu écoutés, et encore moins par les décideurs qui se concentraient sur certains risques (adossement actif/passif, risque de rachat massif, risque de courbe des taux, etc.) et en négligeaient d'autres. Ces décideurs se concentraient sur les risques que leur dictait leur grille de lecture culturelle (Douglas & Wildavsky - 1983), s'aveuglaient sur les autres risques et considéraient les économistes alarmistes comme des oiseaux de mauvais augure, voire comme des "suppôts" de l'altermondialisme. Stiglitz explique qu'avant les premiers signes de la crise en 2007, émettre une opinion contraire à l'avis des dominants sur l'état du système financier mondial était un facteur d'éviction de leur "club"⁹⁵.

Les managements des multinationales ont au contraire choisi de rassurer actionnaires et marchés financiers sur leur capacité à maîtriser les risques. Les comptes rendus qu'ils faisaient à leurs actionnaires sur la mesure du risque, que ce soit au niveau des rapports annuels ou des présentations aux investisseurs, ne concernaient que l'année en cours et sa comparaison sur l'année précédente⁹⁶.

Il faut dire que les études de long terme n'intéressent guère les managers ni les analystes financiers employés par les sociétés de bourse qui publient les études sur les sociétés cotées. En outre, l'indicateur phare utilisé pour la mesure du risque, lorsqu'il est publié depuis plusieurs années comme à la Société Générale⁹⁷ est la Value-at-Risk (cf encadré p. 235). Il s'agit de l'indicateur utilisé majoritairement par les sociétés financières depuis les années 2000 mais il reste incomplet, controversé, et mal adapté à la comparaison sur longue période (Crouhy in Artus & al - 2008). Après 2008, suite à la débâcle de la crise financière, mentalités et croyances ont changé : les pertes avaient atteint un niveau historique donc les risques avaient probablement augmenté sans qu'on le remarque. Le coût du renflouement du système financier était estimé à 12 000 milliards de dollars pour

⁹⁵ Stiglitz raconte (2010 - p447) qu'au sommet mondial de Davos en 2008, juste après le début de l'éclatement de la bulle, lors d'une réunion avec les responsables des banques centrales, ceux-ci affirmaient que *"personne ne l'avait prédit"*. Il commente: *"aucune voix dans leur milieu n'avait contesté l'opinion dominante...aucune voix contestant l'opinion dominante n'aurait été jugée crédible. Partager la même idée était même l'une des conditions de l'acceptabilité sociale et intellectuelle"*.

⁹⁶ Source : Rapports annuels de sociétés cotées , Présentations aux investisseurs publiées à la rubrique "Investor relations" des sites des sociétés cotées (HSBC, BNP, SG, BankofAmerica, Barclays, Aegon, AIG, AXA, Allianz, Generali, ING).

⁹⁷ Rapports annuels de la Société Générale de 2001 à 2012.

les seuls USA (Stiglitz⁹⁸ - 2010) sans tenir compte de l'appauvrissement des ménages lié à la crise. Les écrits - parfois sous forme journalistique et "grand public" (Tett - 2011) - se sont multipliés pour expliquer comment la crise était survenue et pourquoi elle aurait dû être anticipée : ces textes - peu documentés sur longue période - sont restés conjoncturels.

Après 2008, les commentaires sur les risques qu'on pouvait lire dans les rapports annuels⁹⁹ restaient rassurants. Au plus fort de la crise, les auteurs des rapports - approuvés par les dirigeants - en restaient aux généralités et reportaient la responsabilité des risques sur des éléments de conjoncture (cf rapports de sociétés 2008). Par exemple, dans le rapport annuel de BNPP sur l'année 2008, son président Michel Pébereau et son Directeur Général Baudouin Prot se félicitaient d'un *"résultat légèrement bénéficiaire malgré une crise sans précédent"*. Ils annonçaient des *"incertitudes fortes sur 2009"* mais affichaient un optimisme que l'on pouvait expliquer : ils subissaient à ce moment la pression sur leur cours de bourse et cherchaient à le soutenir. La situation de BNPP était d'ailleurs loin d'être la pire parmi les banques mondiales et même françaises. Cela n'a pourtant pas empêché cette banque d'être recapitalisée le 31 mars 2009 par l'apport de 5,1 MdEuros en provenance de l'Etat Français (que BNPP remboursera quelques mois après en réalisant une augmentation de capital)¹⁰⁰

J'ai interrogé sans succès trois partners de cabinets de stratégie prestigieux (McKinsey, Bain, Roland Berger). La compilation directe dans les archives de McKinsey des études qu'ils ont réalisées ne m'a pas permis non plus de trouver de travaux sur l'évolution du risque sur longue période.

⁹⁸ Stiglitz (2010) cite les références suivantes: selon une étude du département des affaires économiques et sociales du secrétariat des Nations Unies, le passage de la crise financière va laisser ou faire basculer dans la pauvreté 73 à 103 millions de personnes. L'Organisation Internationale du Travail estime pour sa part que 200 Millions de travailleurs vont retomber dans cette extrême pauvreté. L'ampleur des garanties et des renflouements consentis par les Etats-Unis atteint 12 000 Milliards de dollars soit 80% du PIB.

⁹⁹ Rapports annuels 2008 de sociétés cotées - Présentations aux investisseurs publiées à la rubrique "Investor relations" des sites des sociétés cotées : HSBC, BNP, SG, BankofAmerica, Barclays, Aegon, AIG, AXA, Allianz, Generali, ING.

¹⁰⁰http://www.bnpparibas.net/banque/portail/particulier/Fiche?type=folder&identifiant=Augmentation_Capital_BNP_Paribas_20090929034134

Afin de disposer d'une image complète du marché, j'ai interrogé des personnes qui me semblaient susceptibles de publier ce type de travaux : les analystes financiers des banques d'investissement et des "brokers" (courtiers en bourse). Afin de m'assurer de leur coopération, je suis passé par l'intermédiaire de deux de mes contacts qui travaillaient comme gérants de portefeuille dans des sociétés de gestion. Les analystes des sociétés d'investissement ne leur refusaient rien, car leurs bonus dépendaient de leur notation annuelle en tant que clients. Mes contacts ont interrogé les cinq plus grandes sociétés mondiales de courtage en bourse et aucun de leurs analystes n'a été en mesure de fournir des études de cette nature. L'un des analystes de ces grands "brokers" anglo-saxons a résumé laconiquement la problématique à son client - mon contact - qui gère un grand fonds d'investissement chez BNP-Paribas : *"Demander à un analyste financier une étude sur l'évolution des risques de la finance sur 20 ans, c'est comme si tu demandais à Philip Morris de te donner leur dernière étude à propos de l'impact du tabac sur le cancer du poumon. Pourquoi veux-tu qu'on scie la planche sur laquelle on tient debout ?"*. Si l'on a trouvé des sources indépendantes et indirectes sur le sujet du tabac pour en montrer la nocivité, c'est parce qu'il existait des contre-pouvoirs efficaces dans le domaine de la Santé et de la Justice. Ces contre-pouvoirs n'ont pas fonctionné dans le domaine de la finance. Cela n'est pas surprenant puisqu'aucun des acteurs du monde de la finance n'avait intérêt à mettre en évidence une évolution forte des risques sur longue durée:

- les dirigeants de sociétés essayaient de rassurer leurs actionnaires et leurs clients,
- les consultants vivaient des prébendes des dirigeants des grandes sociétés,
- les opérateurs financiers vivaient d'une industrie qui reposait sur le sentiment de solidité que l'ensemble du système inspirait.

L'absence d'études de long terme en provenance de l'industrie était déjà un élément d'information en soi. C'était analogue à une démonstration par l'absurde : s'il était possible de démontrer que les risques avaient diminué sur longue période, il était probable que les études auraient foisonné, car cela aurait servi la cause de l'industrie financière. La pénurie d'études pouvait également s'expliquer par deux autres hypothèses : a) croyance ou réalité, les acteurs de l'industrie financière

semblaient avoir l'intuition que la réalisation de telles études les amènerait à des conclusions embarrassantes b) la transformation de la notion même de risque au cours du temps avait rendu les chiffres très difficiles à obtenir, faute de comparabilité et de conservation, même en interne.

Dans tous les cas, je n'ai pu obtenir de chiffres bruts des sociétés sur le long terme et cette pénurie m'a conduit à faire ma propre recherche (cf paragraphe 6.7 infra) à partir des chiffres globaux de l'industrie que j'ai pu trouver en partie à la BRI (Banque des Règlements Internationaux – ou en anglais BIS : Bank of International Settlements)

6.3. La crise de 2007 a été un révélateur de risques sous-jacents

La crise financière qui a démarré en 2007¹⁰¹ a été un révélateur des risques sous-jacents recélés par les grands groupes financiers internationaux (Artus -2008, Tirole – 2008). Pour comprendre les risques dans le monde de la finance dans les vingt ans qui ont précédé, il était nécessaire de comprendre les racines de cette crise puisque les deux sujets avaient les mêmes origines.

Quelles causes possibles pour expliquer la crise ?

Plusieurs années avant le début de la crise, l'accélération des risques dans la finance a été dénoncée par certains économistes. Aglietta a affirmé en 1999 que sur une période de dix ans les risques financiers avaient largement augmenté, mais il en a donné des raisons macro-économiques difficiles à ajuster à l'échelle d'une seule entreprise (Aglietta - 1999). En 2004, Rébérioux et lui ont expliqué que non seulement les risques augmentaient, mais que l'innovation financière favorisait directement la sous-estimation des risques (Aglietta & Reberieux - 2004). Enfin en mars 2007, juste avant le dégonflement de la bulle, Aglietta & Berrebi (2007) mettaient en évidence les racines de la crise financière qui allait démarrer et les

¹⁰¹ La crise financière, si elle s'amplifie à partir de la faillite de la banque Lehman Brothers le 15 septembre 2008, démarre déjà en 2007. Elle démarre en février, lorsque la banque HSBC annonce à la fois le premier "profit warning" de son histoire et que les opérateurs des marchés financiers constatent pour la première fois officiellement des pertes liées aux "subprimes". La crise s'accélère avec le début de la chute des marchés le 18 juillet, lors de l'annonce de l'effondrement de deux hedge funds de Bear Stearns (Plane&Pujals - 2009). Le mouvement s'amplifie le 9 août lorsque BNP Paribas Investment Partners, filiale de BNP Paribas annonce le gel (blocage des souscriptions et des rachats) de trois fonds monétaires dynamiques (Les Echos du 10 août 2007).

déclencheurs du déséquilibre : ils expliquaient comment la globalisation et la libéralisation financière avaient engendré les crises des années 1990 (notamment la crise asiatique de 1997) et comment l'arrivée de nouvelles capacités de production déséquilibrait le marché de l'offre et de la demande mondiale, avec plus de capacité de production que de demande, faisant ainsi baisser les prix. Ils constataient que le surgissement du pouvoir financier des actionnaires avait déstabilisé les structures sociales dans les pays occidentaux. Ils expliquaient ainsi comment la concurrence de pays plus pauvres avait déplacé les forces en présence, comment le risque avait été transféré sur les salariés à cause de la forte exigence de rentabilité des actionnaires. Ils décrivaient enfin comment l'innovation financière avait servi d'outil pour permettre ces transformations, et comment cet équilibre était devenu totalement instable.

Côté américain, Stiglitz (2003) décrivait l'accroissement des risques financiers, les dangers de la mondialisation, les liens qui unissaient globalisation financière et accroissement des risques et le rôle néfaste du Fonds Monétaire International (FMI) dans cette équation. Là encore, les mesures effectuées étaient macro-économiques et ne pouvaient être appliquées directement au niveau "més" des multinationales financières. Les analyses de Stiglitz étaient en ligne avec celles de Nouriel Roubini, qu'on appelle parfois "le prophète" dans les locaux du FMI depuis qu'il y a donné en septembre 2006 une conférence décrivant précisément la crise à venir¹⁰².

Ces économistes, assez peu entendus dans les sphères décisionnelles avant 2008, pointaient du doigt une tendance de fond qui démarrait plus d'une décennie avant les premiers signes de la crise. Pourtant, ils n'ont pas été écoutés par les mêmes personnes avant et après 2007. Avant le démarrage de la crise, c'étaient plutôt les milieux altermondialistes qui respectaient les opinions des "Cassandres" économistes, d'autant qu'ils professaient des opinions utiles à leur cause. Dans le milieu des marchés financiers, des grandes sociétés internationales et dans les

¹⁰² Roubini a prononcé les paroles suivantes dans son allocution au FMI du 7 septembre 2006 (Mihm - 2008): "*In the coming months and years, the United States is likely to face a once-in-a-lifetime housing bust, an oil shock, sharply declining consumer confidence and, ultimately, a deep recession*" (je traduis : "Dans les mois et années à venir, les Etats-Unis vont faire face à une crise immobilière sans précédent, un choc pétrolier, un déclin énorme de la confiance des consommateurs, et au final, à une profonde récession").

sphères politiques, en un mot là où est concentré le pouvoir, on prétendait faire confiance au marché pour réguler tous les problèmes possibles. À partir de 2008, les risques s'étaient déjà réalisés et menaçaient encore six ans plus tard le système capitaliste en son entier, ce qui forçait les mentalités à évoluer : même si les chiffres n'étaient pas disponibles, l'occultation n'était plus possible.

En 2008, les pouvoirs publics constituaient des commissions et commandaient des rapports pour mesurer les causes de la crise et proposer des remèdes. En France, le Conseil d'Analyse Economique - réuni autour de Christian de Boissieu et de Patrick Artus - livrait en avril 2008 un descriptif précis des causes et conséquences de la crise (Artus & *al.*-2008).

Cette description était intéressante pour ma recherche, les causes de la crise et celles de l'évolution des risques ayant les mêmes racines : c'est au moment de la crise qu'elles étaient examinées avec le plus d'attention. Les événements crédibilisaient l'hypothèse d'un accroissement des risques dans la finance, jusqu'ici niée par le courant dominant.

Le rapport du Conseil d'Analyse Economique (CAE) mettait en avant les facteurs de hausse des risques qui avaient pris racine dans l'évolution des sociétés financières et de leur contexte plus de 10 ans avant le déclenchement de la crise. Les causes identifiées par le CAE étaient les suivantes :

a) l'extension des crédits octroyés par les banques et la baisse des primes de risques, associés à l'augmentation des effets de levier. En langage moins technique, cela veut dire que les banques ont octroyé de plus en plus de crédits à des personnes de moins en moins solvables et qu'elles se sont arrangées pour faire de plus en plus d'affaires sans augmenter suffisamment leurs réserves de sécurité (fonds propres) pour faire face à d'éventuels problèmes. Cela veut dire que l'on a vendu des maisons à crédit à des gens dont la capacité de remboursement était faible, parce que le risque sur l'emprunt n'était pas conservé dans la banque mais revendu et redistribué sur les marchés financiers. Cela a incité les particuliers à acheter leur maison plutôt qu'à la louer, voire à en acheter de nouvelles pour spéculer, contribuant ainsi à augmenter la demande, ce qui créait une bulle immobilière. Entre 2001 et 2006, l'octroi des crédits dits « subprimes », c'est-à-

dire de mauvaise qualité en termes de risque de non-remboursement est passé de 94 à 685 Milliards de dollars, soit une multiplication par 7.

b) Les sociétés financières ont caché des opérations périlleuses et notamment des engagements OTC ("over-the-counter") en hors bilan. Un grand nombre de risques ont été camouflés sans que les actionnaires et les régulateurs n'aient pu contrôler efficacement le véritable montant des risques engrangés dans les comptes. Nous verrons dans le paragraphe qui y est consacré (parag. 6.7) comment ce type d'engagement a été multiplié par 20 sur une période allant de 1995 à 2007 alors que les fonds propres des établissements financiers destinés à couvrir ces risques augmentaient trois fois moins vite. Selon le rapport du CAE, plus de 85% de ces montants ont été négociés de gré à gré, ce qui veut dire qu'ils ont échappé aux marchés organisés, régulés et contrôlés. Je me suis concentré sur ce phénomène pour mesurer l'évolution mondiale des risques, car les chiffres étaient pour une fois possibles à rassembler. Nous verrons (infra) que les montants de ces engagements OTC représentent en 2015 encore plus de 9 fois le Produit Intérieur Brut mondial.

c) L'accroissement de la dette des entreprises a été trop fort. Pour la zone euro, la dette des entreprises est passée de 47% à 65% du PIB entre 1999 et 2007, ce qui a contribué à fragiliser leur bilan.

d) L'exigence de rentabilité a augmenté progressivement à partir de la fin des années 80. Ceci a incité les banques notamment à augmenter le volume d'activité des prêts tout en relâchant les conditions d'attribution et en recourant largement à l'innovation financière et au "window dressing", c'est-à-dire à des arrangements et trucages du bilan. Les dirigeants devaient impérativement dégager du résultat, sous peine d'être limogés : ils ont mis la priorité sur les résultats à court terme quels que soient les risques pris et les moyens employés.

e) La complexité des produits financiers s'est accrue ainsi qu'une forme d'illusion de contrôle, créée par des instruments de mesure des risques de plus en plus sophistiqués. L'utilisation généralisée de la Value-at-Risk (VaR – cf encadré) pour mesurer le risque a démontré ses limites (Crouhy in Artus & al - 2008). Non seulement les entreprises utilisaient des produits complexes que les dirigeants ne

maîtrisaient pas vraiment, mais les instruments de contrôle étaient tout aussi complexes et tout aussi rarement maîtrisés, sauf par une toute petite élite de techniciens, qui n'étaient en général pas de hauts dirigeants.

La Value-at-Risk (VaR) se définit comme la perte maximum que l'on peut anticiper sur une position (c'est-à-dire un instrument financier ou un portefeuille de titres comprenant des actions, obligations, produits dérivés et toutes sortes d'autres actifs financiers) sur une période de temps donnée et pour un niveau de confiance fixé. Par exemple, si l'on dit qu'une position a une VaR journalière de 10 millions d'euros au niveau de confiance de 99 %, cela signifie que la perte réalisée au cours d'une journée sera en moyenne supérieure à 10 millions d'euros seulement un jour tous les cent jours de trading, c'est-à-dire deux ou trois jours par an (Crouhy in Artus - 2008).

f) La concentration des risques au sein des institutions financières a augmenté. Le rapport du CAE explique qu'il n'existe pas de statistiques sur la concentration mais que le Trésor américain (Office of the Comptroller of the Currency) fournit des statistiques illustratives par exemple pour les produits dérivés montrant qu'en fin 2006 - aux Etats-Unis - cinq institutions étaient engagées sur 98 % des montants engagés - représentant 79,9 sur 81,3 milliards de dollars - et donc "tenaient" intégralement le marché américain.

Cette analyse des causes de la crise a été corroborée par le rapport des économistes du CESE (Conseil Economique, Social et Environnemental) (Bourven & Zehr-2009) qui évoquait aussi largement les problèmes reliés à la titrisation. **Ce système de titrisation a été utilisé par les banques pour expulser hors de leurs comptes une partie des risques qu'ils ne maîtrisaient pas bien** en les transformant en de nouvelles obligations revendues sur le marché. Les agences de notation¹⁰³ ont mal évalué le risque de ces obligations et ont incité d'autres institutions à les acheter. Ce processus a ainsi incité chaque institution financière à

¹⁰³ Trois agences privées constituent un oligopole mondial et ont reçu un agrément global pour la notation des entreprises : il s'agit de Moody's, Standard&Poor's et Fitch Ratings. S'y ajoutent au niveau local des systèmes de cotation agréés par les banques comme en France ceux de Coface et de la Banque de France (Chiapello & Gilbert - 2013).

revendre ses mauvaises créances à d'autres institutions qui les rachetaient sans une bonne appréhension du risque. Ce qui était ironique, c'est que dans le même temps qu'elles se débarrassaient de leurs mauvais risques, les institutions rachetaient ceux de leurs concurrents. Dans chaque banque, des experts en produits complexes se sont donc débarrassés de leurs mauvais risques connus pendant que d'autres experts d'autres services de la même banque rachetaient les mauvais risques de leurs concurrents sur lesquels ils n'avaient aucune visibilité.

Les conclusions des travaux de Tirole (2008) donnant des explications à la crise ont été similaires à celles des rapports du CAE et du CESE, mettant en avant notamment :

- L'excès de liquidité qui a créé aux USA une bulle immobilière

- Les prêts à risques en accroissement et les marges érodées sur les prêts traditionnels.

- le recours excessif à la titrisation, aidé par des agences de notation laxistes qui n'ont pas vu venir l'augmentation des risques des sociétés financières

Tirole ajoutait cependant des précisions sur des mécanismes internes à l'entreprise qui ont accéléré l'expansion des risques sur la période décennale d'avant la crise :

a) une mauvaise appréhension des risques par les sociétés et un contournement des règles. Tirole expliquait comment, en mettant les régulateurs en compétition et en déplaçant leurs activités là où le régulateur était le plus souple, les banques et sociétés d'assurance ont pu prendre des risques sans commune mesure avec la sécurité apportée par leurs fonds propres et leurs réserves, et comment elles ont sous-estimé la mesure de leur risque en utilisant les imperfections des instruments de mesure pour minimiser leur fonds propres (et ainsi augmenter le sacro-saint "return on equity - ROE", le retour sur fonds propres exigé par les actionnaires)

b) Les contrôles internes insuffisants, du fait à la fois:

- du **manque de pouvoir des contrôleurs** dans les banques (pouvoir largement inférieur à celui des collaborateurs des banques qui apportaient les affaires et le résultat),
- de la **vision à court terme du management** qui privilégiait le résultat au contrôle du risque,
- de leur **aveuglement partiel par asymétrie d'information**, en effet, les contrôleurs étaient coupés des salles de marché pour des raisons de gouvernance et pour éviter qu'ils ne deviennent complices des opérateurs,
- d'**une forme de conflit d'intérêts** (les patrons des activités de contrôle étaient souvent eux-mêmes intéressés au résultat sous la forme de bonus).

La situation après la crise

Catherine Mathieu et Henri Sterdyniak (2009) ont bien résumé la nouvelle "opinion dominante" concernant la crise: *"La crise s'explique par l'hypertrophie du secteur financier, l'avidité des détenteurs de capitaux et l'aventurisme des institutions financières. De masses énormes de capitaux sont à la recherche d'une rentabilité maximale ; les gestionnaires ne peuvent l'assurer que temporairement par la création de bulles financières qui s'effondrent périodiquement. La crise de 2007-2008 apparaît comme un révélateur : elle montre la faillite des mathématiques financières qui étaient censées permettre d'optimiser les rentabilités, de réduire et de distribuer les risques"*.

Leur diagnostic, sévère, est illustré par une analyse chiffrée de l'évolution de la financiarisation depuis une période qu'ils considèrent comme une "fausse croissance" alimentée par des bulles et qu'ils ont fait remonter à 1980 et aux politiques menées par Margaret Thatcher au Royaume-Uni et par Ronald Reagan aux USA. A leur tour, ils ont affirmé que l'accroissement des risques dans les portefeuilles des banques et des compagnies d'assurance était un mouvement de fond qui avait pris naissance bien des années avant le déclenchement de la crise.

Si l'on analyse l'évolution des risques depuis le début de la crise en 2007 - malgré les mesures prises par les gouvernements - absolument rien de fondamental n'a changé. L'action post-crise du gouvernement des Etats-Unis n'a

servi qu'à renforcer l'action des banques "trop-grosses-pour-faire-faillite" et à augmenter l'aléa moral¹⁰⁴ (Stiglitz -2010). La naissance de grandes banques "universelles", c'est-à-dire pratiquant à la fois les métiers de banque de détail et ceux de la banque d'affaires a sans doute accéléré ce processus d'augmentation de l'aléa moral. La fin du Glass-Steagall-Act¹⁰⁵ en 1999, décidée sous le gouvernement de Bill Clinton a permis la création de "monstres financiers" comme Citigroup (qui a pris naissance en même temps que l'abrogation de cette loi) et a sans doute accru l'aléa moral puisque les banques ont pu se lancer dans des activités très spéculatives en sachant que le gouvernement ne pouvait les laisser faire faillite : cela aurait impliqué la perte de l'argent des épargnants utilisé en couverture de ces risques. En Europe, de grandes banques sont nées ou se sont renforcées sur ce même modèle de banque universelle à la même époque, par exemple la fusion de BNP et de Paribas (mai 2000).

Sur l'ensemble du système bancaire et assurantiel, les mesures majeures (comme la séparation des banques de dépôt et des banques d'investissement) n'ont pas été prises depuis la crise financière. On peut donc supposer que les risques globaux des institutions financières n'ont toujours pas été réduits.

A l'appui de cette hypothèse, le rapport annuel 2012 de la Banque des Règlements Internationaux - la BRI¹⁰⁶ - constatait que le prix des CDS¹⁰⁷ sur les banques était le même en 2012 que juste avant la crise financière, ce qui était selon les auteurs un indicateur parmi d'autres que le secteur financier avait gardé un profil au moins aussi risqué après la crise que celui qu'il avait auparavant. Cela voulait dire en substance que le marché lui-même avait conservé le même prix à la

¹⁰⁴ L'aléa moral a été un des grands arguments qui ont conduit le gouvernement des USA à ne pas sauver Lehman Brothers, conduisant ensuite à une accélération de la crise et à un sauvetage largement plus grand par la suite. Le principe de l'aléa moral appliqué à la banque consiste à dire que si le gouvernement sauve une banque, il incite les autres à prendre des risques inconsidérés puisqu'elles savent qu'elles seront sauvées. Bien entendu, la crise financière a démontré largement que l'aléa moral était déjà en place dans la plupart des grandes institutions financières.

¹⁰⁵ Le Glass-Steagall-Act interdisait depuis 1933 aux USA à une banque d'exercer à la fois l'activité de banque de dépôt et celle de banque d'investissement cf Firzli M, Orthodoxie financière et régulation bancaire : les leçons du Glass-Steagall Act - Analyse Financière n34 03/2010. Une telle loi permet de protéger les épargnants des activités spéculatives des banquiers puisque ceux-ci ne peuvent plus utiliser l'argent de leurs clients pour prendre leurs propres paris financiers risqués.

¹⁰⁶ Rapport annuel 2012 de la Banque des Règlements Internationaux - BRI ou en anglais la BIS (Bank of International Settlements). Le rôle de cette banque internationale situé à Bâle en Suisse est de servir de pivot entre les banques centrales du monde entier et de leur permettre de se concerter. Elle a donc un rôle majeur et une connaissance intime des flux de capitaux échangés dans le monde entier.

¹⁰⁷ Le CDS -Credit Default Swaps - est un instrument des marchés financiers qui permet de prendre une assurance contre le risque de défaut d'une institution qui a pris un crédit

"prime" d'assurance à payer pour s'assurer contre le risque de défaut des banques que juste avant la crise.

Résumé de la crise

En pratique, on pourrait résumer en expliquant que la crise a démarré par une crise immobilière, déclenchée par la vente de biens immobiliers à des gens qui n'en avaient pas les moyens. Les prêts leur ont été accordés parce que les vendeurs de prêts immobiliers savaient que les risques seraient ensuite revendus à d'autres banques. Ce système a alimenté la hausse du marché immobilier et le placement dans toutes les institutions financières de créances insolvables. Dès que le marché immobilier a commencé à s'essouffler, de nombreux épargnants ne pouvaient plus rembourser leurs créances, déclenchant ainsi un effet "boule de neige" puisque les biens immobiliers étaient vendus plus bas, accélérant la baisse du marché immobilier et faisant exploser la bulle. Les créances insolvables ne pouvaient alors plus être cachées et les premières banques commençaient à être en difficulté et à ne plus pouvoir honorer leurs engagements, ce qui faisait tomber les banques en cascade.

Les différents rapports (CAE, CESE, Tirole) ont bien mis en évidence la dilution progressive des responsabilités dans les institutions financières et l'accroissement des prises de risques, déclenchées par la pression sur les résultats. Comme les risques ont été reportés sur des tiers, progressivement plus aucune institution n'a maîtrisé correctement son risque. Ces effets conjoints, et en particulier la dilution de la responsabilité, sont aussi les facteurs que nous retrouverons dans les études de cas.

À la dilution des responsabilités s'est ajouté un certain aveuglement organisationnel (Boussard & al, 2004). Les organisations ont mis en place un renforcement des procédures et des contrôles pour limiter leurs risques, ce qui a créé de nouvelles sources d'interprétations, d'erreurs et de mises en œuvre maladroites, et a dédouané les salariés de leurs responsabilités dès lors que les procédures étaient correctement appliquées. Les salariés étaient en outre parfois tellement noyés sous ces procédures qu'ils ne prenaient plus le temps de réfléchir par eux-mêmes, et lorsqu'ils voulaient intervenir pour éviter la réalisation d'un

risque, ils étaient parfois coincés par d'autres procédures auxquelles ils devaient obéir.

Cette situation a peu évolué. Il s'agit clairement d'une forme d'organisation irrationnelle (Brunsson - 1985) qui crée des intérêts contradictoires, des fonctionnements irréconciliables entre les exigences d'efficacité au quotidien et le besoin d'afficher des procédures d'une solidité à toute épreuve. Brunsson (1989) explique que pour fonctionner dans un tel système, il est impératif d'accepter ce qu'il appelle "l'hypocrisie organisationnelle", qui permet à l'entreprise d'être irrationnelle tout en donnant l'illusion de la rationalité en séparant ce qu'il appelle "*l'organisation d'action*" et "*l'organisation politique*" (Brunsson, N., & Geoffroy, F. - 2012). Cette forme de compromis offre certains avantages, notamment celui de l'illusion de cohérence donnée à l'extérieur de l'entreprise. Cela crée cependant de fortes tensions au niveau des salariés avec un sentiment de double contrainte permanente difficilement conciliable avec le sentiment de responsabilité : il est difficile de se sentir responsable de deux objectifs contradictoires.

La tentation de reporter sur des tiers la responsabilité, pour éviter de se sentir soi-même dans un conflit intérieur, devient d'autant plus forte que cette "*hypocrisie organisationnelle*" se développe dans l'entreprise. On retrouvera dans les études de cas (chap. 7) ce sujet de l'irrationalité comme celui de la responsabilité et du report de risque sur des tiers.

6.4. La focalisation sur la technique masque les causes opérationnelles

Les financiers s'obsèdent sur les aspects techniques et sur la mise en place d'outils de surveillance, ce qui camoufle les causes opérationnelles. C'est parce que les praticiens mettent en lumière en priorité des causes techniques qu'elles semblent dominantes. Il s'agit en fait de causes multiples, mixtes, qui proviennent à la fois de facteurs externes, mais aussi humains et organisationnels. Les dirigeants ont la tentation de se focaliser sur des causes techniques, externes, économiques, qui ne remettent pas en cause leur responsabilité managériale. Cela les pousse à éluder les risques opérationnels, ce qui est une forme d'occultation. Les montants des risques opérationnels sont sous-estimés systématiquement, car un risque n'est classé comme opérationnel que s'il dépend à 100% d'une problématique humaine ou organisationnelle. Il s'agit d'un biais culturel qui change lentement et explique en partie l'aveuglement des dirigeants. Entre 2004 et 2008, la situation a légèrement évolué (cf encadré), mais encore très peu comparée à l'ampleur de l'aveuglement dans les entreprises. Il faut dire qu'il s'agit d'un cercle vicieux, où l'occultation engendre une perte de l'information qui elle-même engendre l'aveuglement par la suite, même si les causes initiales de l'occultation ont disparu. Le tableau récapitulatif n° 8 montre en outre la difficulté à mesurer les impacts des causes opérationnelles tant l'ensemble révèle une intrication des problèmes les uns dans les autres. Ceci explique sans doute en partie pourquoi les entreprises ont renoncé à en démêler les nœuds.

La complexité à mesurer les risques opérationnels

Il y a un mélange et même une confusion entre des risques financiers (risques externes) et des risques opérationnels (risques internes). Aucun risque "excessif" ne peut être pris sans qu'il y ait derrière des décisions humaines et/ou organisationnelles. Cela rend structurellement les risques cités dans les études au moins en partie classable dans la catégorie "opérationnelle". Pourtant, au niveau des analyses faites par les sociétés pour comprendre et analyser leurs risques, cette catégorie de danger est classée par les banques en risques financiers (externe). C'est d'ailleurs ce qui

apparaît dans les chiffres publiés par le comité de Bâle (cf commentaires infra), puisque le total des montants de pertes opérationnelles reporté par les banques dans le monde reste inférieur à 8MdEuros en 2002 et à 60MdEuros en 2008 (chiffres de la LDCE ¹⁰⁸ / Publications du Basel Committee on Banking Supervision, 2002 et 2008).

Tableau n° 8 : récapitulatif des causes de la crise vue par les économistes

Cause apparente	Part "opérationnelle" de la cause	Score *
1 Extension des crédits à risque	Décisions de crédits/Biens immobiliers octroyés par des vendeurs commissionnés	4
2 Opérations périlleuses masquées	Commissions versées sur les ventes / Produits plus rentables	5
3 Accroissement de la dette	Décisions d'accroissement	2
4 Exigence de rentabilité	Management qui cède à la pression actionnariale / "Window dressing"	3
5 Complexité croissante des produits financiers	Manque de pédagogie / Complexité entretenue par les experts	3
6 Illusion du contrôle	Intruments de contrôle trop sophistiqués et peu efficaces	3
7 Concentration des risques	Décisions d'investissement	2
8 Dilution des responsabilités	Individualisme / Refus de la responsabilité	3
9 Accroissement des prises de risques	Céder à la pression de l'actionnaire / appât du gain	5
10 Excès de liquidité (d'où la bulle immobilière US)		
11 Recours excessif à la titrisation	Refus de responsabilité / Laxisme / appât du gain	4
12 Mauvaise appréhension des risques	contournement des règles / aveuglement organisationnel	3
13 Contrôles internes insuffisants	vision court terme / asymétrie d'information / contrôles inefficaces	3
17 Conflits d'intérêts	Intérêts dirigeants/managers différents de celui de leur entreprise	3

* Le score représente une note de 1 à 5 qui indique la part de responsabilité que je perçois de la partie opérationnelle du risque dans la cause (de 1 à 5 / 1= très faible ; 5= très fort)

Source : traitement par mes soins – base Artus & al., Tirole, Bourven & Zehr, Mathieu & Sterdyniak

Une étude réalisée en fin 2012 par l'EDHEC Risk (Amenc-2012) interrogeait 163 professionnels de la finance en gestion d'actifs sur leur opinion de ce qu'une nouvelle réglementation devrait changer en priorité pour mieux sécuriser les risques opérationnels. 61% d'entre eux pensent en premier choix qu'il faudrait améliorer la "transparence, l'information et la gouvernance" bien avant les choix suivants (comme la responsabilité financière de l'industrie ou la réglementation sur la distribution par exemple). Ce qui est frappant, c'est que l'obsession croissante de la profession financière

¹⁰⁸ LDCE : Operational Risk Loss Data Collection Exercise.

est justement, depuis la fin des années 90, l'accroissement de la transparence et de la gouvernance. Depuis les accords de Bâle en 1988, les réformes à ce sujet n'ont cessé de se multiplier, et de s'accroître davantage après la faillite d'Enron en 2001, de Worldcom en 2002, et la mise en application de la loi Sarbanes-Oxley à partir de 2002.

Pour les banques et les compagnies d'assurance, les règles prudentielles de Bâle II et de Solvency II ont multiplié les règles de transparence et de gouvernance. Il y a une forme de contradiction car les risques se sont réalisés alors que les règles censées les éviter étaient déjà en place. Pourtant, la demande de nombreux acteurs du marché est d'augmenter encore la vigueur de ces règles. C'est d'autant plus contradictoire que le tableau n° 8 qui prend l'exemple des causes de la crise vue par les économistes fait davantage apparaître un problème de responsabilité qu'un problème de gouvernance. Cette opinion des professionnels (tableau n° 9 ci-dessous) qui privilégient un accroissement de la gouvernance et de la transparence à la responsabilité n'est pourtant pas une surprise. En effet, durcir les règles sur le sujet de la responsabilité les menace alors qu'augmenter la gouvernance ne fait qu'ajouter une strate administrative de contrôle qui ne les dérange pas.

Peut-être sont-ils également attirés par le mot de transparence qui est associé à la gouvernance dans le questionnaire : ils peuvent espérer que cette augmentation de la transparence fasse sauter une forme de conspiration du silence qui a été l'une des causes de la crise.

Tableau n° 9 : les priorités sur lesquelles la réglementation devrait se concentrer, du point de vue des praticiens de la finance (en %)

Le tableau suivant montre le pourcentage de répondants qui a choisi chaque thème comme sa nième priorité pour une nouvelle réglementation (on leur a demandé de les classer). L'indice synthétique est calculé pour chaque thème comme la somme sur n de (1/n) fois le pourcentage de gens qui choisissent ce thème à la nième place

	Transparence, Information et gouvernance	Responsabilité financière de l'industrie	Réglementation sur la restitution	Réglementation sur la distribution	Pouvoirs judiciaires investisseurs
Choix n°1	61%	20%	11%	7%	1%
Choix n°2	16%	40%	14%	21%	9%
Choix n°3	14%	19%	20%	27%	19%
Choix n°4	6%	18%	29%	21%	25%
Choix n°5	3%	3%	25%	24%	45%
Indice synthétique (pondération 1/n)	75,4%	51,6%	37,5%	36,2%	27,6%

Source : Amenc – 2012, p. 48

Il est aussi possible que cette contradiction ne soit qu'apparente. En effet, transparence et bonne gouvernance doivent surtout être intégrées par les salariés dans leur façon d'être : les règles instituées ne permettent de contrôler que des processus, des règles et leur application. L'efficacité de l'application et le respect des valeurs qui vont avec la règle dépendent du bon vouloir des hommes qui les appliquent. Le respect de l'esprit de la loi est difficile à quantifier et il n'est pas simple de légiférer ou d'instaurer une gouvernance là-dessus.

Un bon exemple est donné par le questionnaire qui a été distribué dans 54 agences par un directeur d'agence qui effectuait un travail de recherche (Munnier - 2015). Il s'agissait dans son étude de comprendre la perception des directeurs d'agences sur les contrôles de premier niveau, c'est-à-dire ceux qui sont effectués par les intéressés sur le terrain (autocontrôle ou contrôle hiérarchique). Dans cette étude, on constatait que 79,6% des sondés considéraient que ces contrôles étaient justifiés et réduisaient véritablement les risques opérationnels. Pourtant 66,7% (38,9% + 27,8%) d'entre eux

admettaient qu'il leur arrivait de remplir le reporting de contrôle - c'est-à-dire de prétendre à leur propre hiérarchie et à la direction des risques que le contrôle avait été fait - alors que le contrôle n'avait en réalité pas été réalisé. Sur cette proportion, près de la moitié (27,8%) disait même que cela arrivait "souvent". Le chiffre "réel" des "faux contrôles" était probablement encore plus grand, car on pouvait douter que tout le monde ait répondu sincèrement à cette question. Et la raison pour laquelle les directeurs d'agence n'effectuent pas tous ces contrôles était essentiellement reliée à la pression sur leurs autres résultats (Chiffre d'affaires, nombre de clients, etc.) et au manque de temps et de moyens pour réaliser les contrôles.

Cette expérience montre qu'en réalité, tant que le changement de mentalité n'est pas effectif au niveau des individus, toutes les précautions prises par les entreprises et par le régulateur sont en partie illusoire puisque une grande partie des risques passe à travers les mailles du filet.

Tableau n° 10 : Extrait d'un questionnaire remis à 54 directeurs d'agences sur les contrôles de premier niveau¹⁰⁹

Les contrôles de 1er niveau réduisent le risque

Pas du tout d'accord	5,6%
Plutôt pas d'accord	14,8%
Plutôt d'accord	44,5%
Tout à fait d'accord	35,1%

Les contrôles de 1er niveau sont pertinents

Pas du tout d'accord	1,8%
Plutôt pas d'accord	16,7%
Plutôt d'accord	57,4%
Tout à fait d'accord	24,1%

Est-ce que vous renseignez le reporting du contrôle de 1er niveau alors que le contrôle n'a pas été réellement réalisé ?

Jamais	18,5%
Rarement	14,8%
Occasionnellement	38,9%
Souvent	27,8%

Source : Munnier – 2015

¹⁰⁹ Les contrôles de premier niveau sont ceux qui sont effectués par les acteurs de terrain opérationnels eux-mêmes. Tout l'édifice de contrôle des sociétés financières repose sur ces contrôles-clés.

Sur un autre registre, on peut constater les risques de cette focalisation technique qui ignore la réalité opérationnelle en examinant les règles imposées par les régulateurs. Pour illustrer les risques de l'application de Solvency II dans les assurances, le directeur financier d'une des trois plus grandes mutuelles du secteur faisait remarquer au cours des entretiens un paradoxe édifiant : sous la réglementation actuelle, en investissant ses actifs à 100% dans des obligations de l'Etat Grec que la notation des agences de rating déconseille vigoureusement, une société d'assurance a besoin de moins de fonds propres pour se couvrir des risques qu'en achetant 80% d'obligations françaises et 20% d'actions européennes de premier plan. Les assureurs sont donc incités à sortir des actions, ce qui a tendance en plus à faire baisser les marchés financiers, mais aussi à investir dans des actifs plus risqués pour éviter un surcoût en fonds propres. Un autre exemple qui m'est donné sur le même thème : si le régulateur avait appliqué à la lettre sa propre réglementation - en pleine crise (fin 2008) - à propos des lois sur le renforcement des fonds propres en cas de baisse des marchés, cela aurait précipité tous les établissements financiers dans la faillite. Ce sont donc les régulateurs qui ont dû expliquer aux financiers qu'il était finalement inutile d'appliquer leurs règles établies pendant cette période. Le régulateur a donc établi des règles techniques contraignantes pour couvrir les risques en cas de baisse violente des marchés, mais c'est à ce moment qu'il n'a pas pu les appliquer.

6.5. L'augmentation du risque est complexe à démontrer

Les chiffres concernant l'évolution du risque pour les sociétés financières sont difficiles à obtenir auprès des professionnels, comme dans les travaux académiques, ce qui empêche d'avoir une vision scientifique précise de l'évolution du risque. Pour en comprendre les raisons de façon plus extensive, j'ai recensé les principales raisons qui expliquent pourquoi les données sont manquantes et j'ai interrogé deux praticiens très sensibilisés à ce sujet¹¹⁰ pour affiner l'analyse. Ces raisons majeures sont les suivantes :

¹¹⁰ Le directeur des risques "groupe" de la banque Multicredito et le directeur comptable groupe de Worldassur.

1) Les chiffres des sociétés ne sont pas homogènes sur longue durée.

À partir du début des années 1990, la comptabilité des sociétés multinationales est devenue internationale¹¹¹. Les réglementations ont été modifiées et les marchés financiers ont incité les grands groupes à unifier leurs comptabilités pour les rendre comparables. Dans les comptes des banques et des sociétés d'assurance, les résultats sont plus sensibles que dans d'autres industries aux normes comptables utilisées et un résultat positif sous une certaine norme peut devenir négatif sous une autre, au moins sur une période déterminée¹¹². Le solde comptable change même en fonction du groupe dominant le système économique, selon Colette et Richard (2000) : le résultat financier serait alors différent avec l'Etat qui domine dans un pays communiste, le personnel de l'entreprise dans un système autogéré, ou l'actionnaire dans un pays capitaliste. Les changements de périmètre des sociétés rendent aussi l'exercice périlleux. Les grandes fusions financières lors de la consolidation du secteur - en particulier entre 1990 et 2002 - introduisent une complexité supplémentaire, avec des périodes de disparition de l'information. Les acquisitions ne simplifient pas l'exercice : nouveaux pays qui se superposent, facteurs de risques qui s'ajoutent, mais aussi activités différentes.

Sur longue période, un groupe peut également changer ses activités dominantes. Une banque peut en quelques années s'orienter vers la banque d'investissement alors que son activité était majoritairement tournée vers la banque de détail auparavant. Son profil de risque change alors radicalement. Cela a été le cas pour UBS et Deutsche Bank à la fin des années 90. Il en est de même pour une compagnie d'assurance qui accélère son développement en assurance-Vie ou en grands risques industriels alors qu'elle était spécialisée

¹¹¹ On passe par exemple des "French GAAP" (comptabilité nationale) aux "IAS GAAP" (comptabilité internationale), parfois aux "US GAAP". GAAP = Generally Accepted Accounting Principles. Les comptes en IFRS, associés aux IAS, sont désormais quasiment devenus le référentiel unique pour les comptes des sociétés mondiales.

¹¹² Eve Chiapello détaille ces aspects dans son séminaire de l'EHESS sur l'étude du capitalisme par ses outils : Sociologie des transformations du capitalisme.

dans l'assurance de dommages aux biens des particuliers, comme Allianz en a été un exemple.

Des éléments exceptionnels de pertes ou de gains peuvent aussi masquer la réalité des chiffres en montrant des inflexions paradoxales.

Ces facteurs rendent la comparabilité complexe sur longue période, d'autant que de façon plus générale, Villette (2005) observe à quel point les sociétés et leurs dirigeants ont intérêt à faire disparaître leur histoire et leurs chiffres sur longue période, ce qui explique partiellement la difficulté à trouver *in situ* des chroniques de chiffres homogènes longues sur les sociétés

2) Les dirigeants des sociétés "brouillent les pistes" grâce aux pratiques comptables

Les managers des grands groupes mondiaux ont besoin de convaincre leurs différents interlocuteurs qu'ils maîtrisent leurs risques. Ils doivent en premier lieu en persuader les régulateurs qui ont le pouvoir d'interrompre leurs activités. Ensuite, il leur faut rassurer les actionnaires qui peuvent les sanctionner par la baisse du cours boursier mais aussi parfois agir directement pour changer le management. Enfin, ils doivent inciter les agences de notation à leur attribuer la meilleure note possible pour améliorer leur image, rassurer leurs clients, gagner la confiance de leurs créanciers et diminuer le coût de leur dette. Le management a donc une puissante motivation pour présenter des comptes qui semblent fiables et maîtrisés.

Les pratiques de "window-dressing" permettant d'améliorer l'allure du bilan, de masquer les risques et de les déplacer au besoin dans des structures ad-hoc ont été largement utilisées puis critiquées après la crise comme une des causes majeures de risque de système (Artus - 2008; Tirole - 2008).

L'évolution des comptabilités s'est d'ailleurs traduite par une amélioration des profits apparents des entreprises et par une baisse de leurs risques. Chiapello et Baud (2013) expliquent pourquoi les grandes banques européennes ont accepté de modifier leurs pratiques comptables pour choisir une comptabilité unifiée en International Accounting Standart (IAS) : elles

décrivent comment les normes IAS ont été bâties en permettant la diminution des fonds propres pour des engagements identiques. Cela augmentait ainsi mécaniquement et par le seul jeu comptable la rentabilité apparente¹¹³ des entreprises, les incitant à adopter les comptes IAS (ou IFRS).

Les nouvelles pratiques comptables ont été très critiquées après la crise de 2008, mais il faut rappeler que la comptabilité n'a pas de rôle prudentiel. Escaffre et Foulquier (2008) redéfinissent les frontières de cette comptabilité. Ils expliquent que les attaques contre les IFRS censés avoir favorisé le creusement de la crise sont en partie infondées et que si la comptabilité, prônée par les comptes en IFRS - notamment celle en "juste valeur" - produit *"une avancée significative dans l'information financière fournie par les comptes des entreprises, il ne faut pas que cette approche plus "financière" se substitue à l'analyse financière et prudentielle qui doit rester indépendante du cadre comptable choisi"* (p9).

Tableau n° 11 : récapitulatif des causes de l'absence de chiffres sur les risques sur longue période dans les entreprises

Cause	Précision
1 Pratiques comptables	'Brouillage de piste' pour masquer les risques
2 Faible comparabilité	Les chiffres sont difficiles à comparer entre sociétés
3 Faible traçabilité	Indicateurs changeants, récents et imprécis
4 Indicateurs inadaptés au long terme	
5 Complexité de mesure	Beaucoup de risques ne sont pas mesurables (exemple des risques humains)
6 Evolution de la notion même de risque	
7 Manque d'intérêt pour l'historique LT	Les managers, analystes, comptables, contrôleurs, régulateurs s'intéressent au CT
8 Intérêts convergents pour oublier l'histoire	Les dirigeants ont plutôt intérêt à faire oublier les chiffres à LT

Source : tableau effectué par mes soins

3) Les sociétés ne sont pas directement comparables les unes avec les autres

Le manque de comparabilité entre les groupes financiers provient des pondérations différentes dans leurs activités, leurs localisations

¹¹³ le Return on Equity - ROE - rapport entre le bénéfice et les fonds propres - augmente dès lors que les fonds propres diminuent pour un bénéfice identique

géographiques, leurs métiers, leurs portefeuilles d'affaires et leurs risques choisis. On peut difficilement relever les contradictions de bilans de sociétés comparées entre elles, surtout lorsqu'il s'agit du risque puisque ce thème ne faisait pas l'objet d'obligation légale de publication avant une période récente

4) les instruments de mesure des risques sont récents, changeants et imprécis. Ils sont inadaptés à une mesure holistique et de long terme

La publication par les groupes financiers des résultats détaillés de leurs analyses de risque reste rare. Le seul dispositif que l'on peut trouver sur longue période - comme dans les rapports annuels de la Société Générale depuis plus de 10 ans - est la mesure de la VaR (Value-at-Risk). Cependant, cet instrument - qui ne fait d'ailleurs pas apparaître d'accroissement des risques sur longue période dans les sociétés qui le publient - n'est pas satisfaisant. La VaR qui s'est imposée dans les années 90 comme l'instrument de mesure du risque par excellence était adaptée lorsque les produits financiers des banques étaient relativement simples, mais ne suffisait plus à la complexité des produits depuis plusieurs années avant la crise (Crouhy in Artus & al - 2008).

Le directeur des Risques "Groupe" de MultiCredito est assez circonspect sur la capacité des modèles de mesure à protéger l'entreprise et son témoignage reflète les doutes des directeurs de risque sur leur rôle : *"Cela ne sort pas d'ici, mais la valeur absolue du risque, on s'en fout. Tous les modèles sont faux de toute façon; certains sont utiles certes, mais ce qui compte, c'est que le patron de la boîte ait un outillage qui lui ramène de l'information en l'état et l'évolution de ses risques sur une base régulière qui lui permette de faire ses choix."* Paul Deheuvels, Directeur du laboratoire de statistiques appliquée à Paris 6 considère que la croyance dans des modèles, nourris par la loi "normale"¹¹⁴, a été largement responsable de la crise financière¹¹⁵. Selon lui, la foi dans cette loi a incité à tort les dirigeants à croire que certains risques arriveraient tous les mille ans alors qu'il s'agissait simplement d'un biais des

¹¹⁴ Loi normale ou Loi de Laplace-Gauss : la plus célèbre et la plus utilisée des lois statistiques.

¹¹⁵ Présentation de Paul Deheuvels au séminaire du Working Group Risk de l'ESSEC du 16 novembre 2011: "on difficulties of risk modelling and portfolio analysis".

modèles : ces patrons de groupes financiers auraient peut être été plus prudents s'ils n'avaient pas été induits en erreur par des modèles trop optimistes.

Sur le même thème, le senior-analyst bancaire de MorganFree fait remarquer que : « *la veille de la faillite de Lehman Brothers, leur modèle de VaR, qui était bien ajusté, faisait état d'une perte maximum probable de 120M\$¹¹⁶, alors cela fait largement réfléchir au degré de confiance à accorder à ce type d'outil* ».

5) Une large part des risques n'est pas comptabilisée, car ils sont trop complexes à mesurer. La notion même de risque évolue dans le temps et selon les dirigeants.

Comment évaluer les risques humains ? Comment chiffrer le risque de démotivation qui incite un salarié à ne pas effectuer un contrôle-clé avant de partir en week-end ? Comment mesurer le risque de l'avidité d'un trader prêt à faire perdre plusieurs milliards à sa société pour améliorer son bonus ? Comment estimer le risque stratégique qu'un dirigeant emmène son entreprise sur une voie sans issue pour faire monter le cours avant la tombée de ses "stock options" ?

Les risques humains sont à l'origine de l'essentiel des risques dans une organisation financière qui n'a pas d'usines ou de risques industriels et qui ne tient que par les hommes qui la constituent. Ces risques catégorisés par la profession sous le chapitre "risques opérationnels" sont grotesquement sous-évalués. La crise financière est en grande partie une crise du risque opérationnel où des hommes ont choisi de faire prendre à leurs groupes des risques excessifs. Lamarque et Maurer (2009) recensent les estimations de ces risques opérationnels: "*En juin 2002, le Risk Management Group (RMG) du comité de Bâle a collecté les données de perte liées au risque opérationnel survenues au cours de l'année 2001 dans le secteur bancaire. Cette compilation des pertes opérationnelles est connue sous l'acronyme LDCE (Operational Risk*

¹¹⁶ On retrouve cette référence qui a visiblement frappé les esprits, avec des chiffres moins réalistes, dans la retranscription de l'entretien de Fabrice R. au chapitre 4.

Loss Data Collection Exercise). Cette étude fut réalisée à partir d'un échantillon de 89 banques de stature internationale. Les données de perte opérationnelle ont ensuite été classées par ligne d'activité et type de risque. Les résultats du tableau portent sur un total de 47 000 événements de risque opérationnel pour un montant total de pertes subies avoisinant 7 800 millions d'euros". Ces 7,8 Milliards d'Euros collectés par le comité de Bâle (Basel Committee on Banking Supervision – 2002) semblent un résultat ridiculement faible pour estimer le risque de 89 des plus grandes banques du monde. Pour prendre un exemple, la seule perte de la Société Générale en 2008 du fait de Jérôme Kerviel était de 4,8Milliards d'Euros et pouvait évidemment être considérée comme un risque opérationnel. La même année, la fraude de Bernard Madoff, qui devrait être cotée comme un risque opérationnel également, faisait perdre 65 milliards de dollars aux investisseurs de ses fonds. L'étude LDCE a d'ailleurs été refaite en 2008 (Basel Committee on Banking Supervision – 2008) et cette fois, ce sont 119 banques qui ont participé. Les deux études ne sont pas vraiment comparables, la méthodologie ayant changé, mais les montants de pertes totales mondiales des banques pour cause de risque opérationnel sont alors passés à 59,6 MdEuros (avec 53,7 MdEuros réalisées sur 171 000 événements de plus de 20 000 euros chacun).

On constate que la notion même de risque opérationnel a évolué entre 2002 et 2008, car l'augmentation du nombre de banques qui répondent à l'enquête (de 89 à 119) ne peut suffire à expliquer le changement (x7,6 en 6 ans). Les risques opérationnels restent cependant encore très sous-estimés. C'est en partie relié à la complexité d'effectuer une mesure concrète et chiffrée de ce que l'on comptabilise comme risque opérationnel. On se limite le plus souvent à des risques faciles à mesurer comme les fraudes externes, ou les dommages et coûts des actifs corporels ou encore les dysfonctionnements des systèmes informatiques. Les grandes années de crises comme 2008, certaines banques ont la clairvoyance de classer comme risque opérationnel le résultat de certaines pertes liées à des décisions d'investissement, mais on voit que cela reste limité si on compare les chiffres exposés aux milliers de milliards perdus cette année 2008 pendant la crise. D'ailleurs, au vu de la période de déclaration des pertes, qui s'étend jusqu'en mars 2008, la plupart des pertes

déclarées n'ont rien à voir avec la crise. Mais la maturité sur la notion de risque opérationnel évolue constamment puisqu'entre 2000 et 2008, le nombre de pertes significatives déclarées par banque augmente constamment selon le comité de Bâle, passant de 195 en 2000 à 528 en 2002 et à 1444 en 2008 (chiffres par banque).

Ces changements réguliers de perspective liés à la transformation constante de la notion de risque ou de risque opérationnel dépendent des personnes qui l'évaluent et de leurs objectifs du moment ((Douglas & Wildavsky - 1983). Cette perception changeante est un facteur explicatif de la multiplication des indicateurs (Chiapello, Gilbert, Baud -2013) qui permettent de mesurer ces risques, mais aussi de leur changement régulier qui rend si difficiles la traçabilité et la comparabilité sur longue période. On constate que dans les rapports du comité de Bâle, l'accent est mis sur l'analyse pratique des déclarations des banques beaucoup plus que sur le questionnement à propos de la notion même de risque opérationnel. Dans les rapports, l'essentiel du document - outre l'analyse des chiffres - est consacré au taux de recouvrement des pertes opérationnelles, au capital économique nécessaire pour se protéger ou encore aux indicateurs à utiliser. Même la surprenante évolution des chiffres reportés par les banques entre 2002 et 2008 - dates des deux grands rapports - est davantage comprise par leurs auteurs comme une amélioration du reporting plus que comme un changement de la notion de risque opérationnel. On constate pourtant l'évolution de cette notion sur le tableau ci-dessous. En observant par exemple un poste comme celui des dommages aux biens qui représente les pertes liées aux désastres matériels - par exemple celui de l'incendie d'une agence causée par une erreur humaine - on voit qu'il représente encore en 2002 une grosse part des coûts opérationnels déclarés (29% des coûts pour 1,4% des évènements). En effet, à ce moment, très peu de sinistres liés aux marchés financiers sont rapportés. À partir de 2008, ce poste dominant en 2002 devient marginal (1,4% des coûts pour 1,2% des évènements). Cela provient de l'ajout dans les chiffres de nouvelles composantes du risque, notamment liées à l'investissement, qui font décupler les chiffres globaux et rendent marginales des causes qui étaient jusqu'alors prépondérantes.

Tableaux n° 12 et 13 : répartition des pertes opérationnelles significatives par typologie.

En montant des pertes

	Fraude interne	Fraude Externe	Sécurité du lieu de travail et pratiques d'emploi	Clients, Produits et Techniques	Dommages aux biens	Interruption du business et failles de systèmes	Execution, Livraison et Process	Pas d'information	Total
2002	7,6%	16,1%	5,5%	10,9%	29,0%	0,7%	29,5%	0,7%	100,0%
2008	6,1%	8,0%	6,0%	52,4%	1,4%	1,2%	24,9%	0,0%	100,0%

En nombre d'évènements

	Fraude interne	Fraude Externe	Sécurité du lieu de travail et pratiques d'emploi	Clients, Produits et Techniques	Dommages aux biens	Interruption du business et failles de systèmes	Execution, Livraison et Process	Pas d'information	Total
2002	3,3%	42,4%	8,5%	7,2%	1,4%	1,1%	35,1%	1,0%	100,0%
2008	4,2%	17,3%	26,5%	18,2%	1,2%	2,0%	30,6%	0,0%	100,0%

Source : Comité de Bâle pour la supervision bancaire (Rapports LDCE 2002 et 2008)

6.6. Des évolutions sociétales et macro-économiques qui accroissent le risque

Les autres facteurs contribuant au développement des risques depuis vingt ans dans les grandes sociétés financières sont liés à l'augmentation considérable de leur taille. Les chiffres qui proviennent des comptes¹¹⁷ et des rapports sociaux des grandes sociétés financières révèlent l'accroissement considérable des tailles de bilans, mais aussi la forte croissance du nombre de salariés et du nombre des pays d'implantation pour un même groupe.

La gestion d'une telle complexité a été rendue possible par l'apparition des NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication) qui ont permis en temps réel de manager à distance par l'e-mail ou par le téléphone (baisse des coûts d'appel), de rendre une réunion internationale rapide par le biais de la visioconférence et d'utiliser des nouveaux outils de gestion comme les ERP (Enterprise Resource Planning) ou les PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) qui permettent au manager d'avoir une vision intégrée, relativement homogène et donc comparable de l'évolution de son business et de ses risques dans une échelle de temps acceptable (Lequeux - 2008).

¹¹⁷ Source: Datastream et rapports annuels des sociétés (liste et données en annexe).

L'apparition de ces outils, en rendant le risque gérable, a également incité les responsables de sociétés financières à accepter un niveau de complexité, de risque et d'incertitude qu'ils n'auraient jamais pris auparavant. Le paradoxe de ces nouveaux outils construits pour limiter, mieux comprendre les risques et améliorer la gestion de l'entreprise est d'avoir finalement contribué à augmenter la surface de ces risques. Ces différents outils peuvent d'ailleurs simplement donner l'illusion du contrôle, ce qui rend la prise de risque d'autant plus dangereuse. Un document publié en 2012 par le comité de Bâle (Basel Committee on Banking Supervision - 2012) montre que de nombreuses banques ne savent pas agréger rapidement leurs risques, ce qui explique en partie les défauts constatés lors de la crise financière. Cette crise a montré que les instruments de pilotage du risque n'étaient pas fiables mais aussi que ces risques qui avaient été pris au niveau mondial étaient désormais corrélés les uns avec les autres. Ceci ajoutait un risque supplémentaire, le risque systémique car les institutions financières pouvaient désormais s'effondrer en cascade dès que l'une d'entre elles - de taille suffisante pour que sa faillite menace le système - était en difficulté.

Il y a une autre raison - plus sociologique - expliquant l'accroissement des risques : à partir de la fin des années 90, on voit progressivement le nom des fonctions de contrôle et de déontologie se transformer dans la banque et la finance et transiter vers la conformité, vers la "compliance". (Lenglet -2006 et 2010). Ce changement sémantique est une information capitale en soi : le rôle de surveillance des opérations devient implicitement celui de la vérification de la bonne application des règles. Le contrôleur surveille désormais que chacun fait ce qui lui est dévolu mais la charge de la surveillance des risques n'est plus entre ses mains. Ces changements de noms ont eu un rôle d'énoncés performatifs (Austin - 1970; Lenglet - 2006) et ont poussé les contrôleurs à sortir de leur rôle de garant du bon sens pour rentrer dans celui de garant de la loi énoncée.

6.7. L'accroissement des risques cachés et l'évolution de l'effet de levier des banques

Une explosion des risques "cachés"

J'ai pu retrouver et collecter sur 19 ans des chiffres de la Banque des Règlements Internationaux - BRI¹¹⁸ - qui m'ont permis de construire un indicateur mondial tangible révélateur de la montée des risques dans les sociétés financières. Il s'agit de la valeur notionnelle des engagements des marchés dérivés de gré à gré, dit en anglais "over-the-counter (OTC)"¹¹⁹. Ces chiffres donnent une image précise de l'ensemble du marché dit "gris", c'est-à-dire des montants mondiaux représentant les risques pris sur les marchés financiers sur des titres non cotés et peu visibles dans les comptes des banques et des assureurs.

J'ai collationné ces chiffres dans les diverses publications de la BRI pour en constituer une base de chiffres permettant de construire les graphiques n° 1 et n° 2.

De 1995 à 2013, ces montants colossaux dès l'origine sont multipliés par 20 en 18 ans : on passe de 34 800 milliards de dollars US à 692 900 milliards de dollars US¹²⁰ - (cf graphique n°1). Ces chiffres illustrent l'accroissement considérable des risques dans les banques sur cette période.

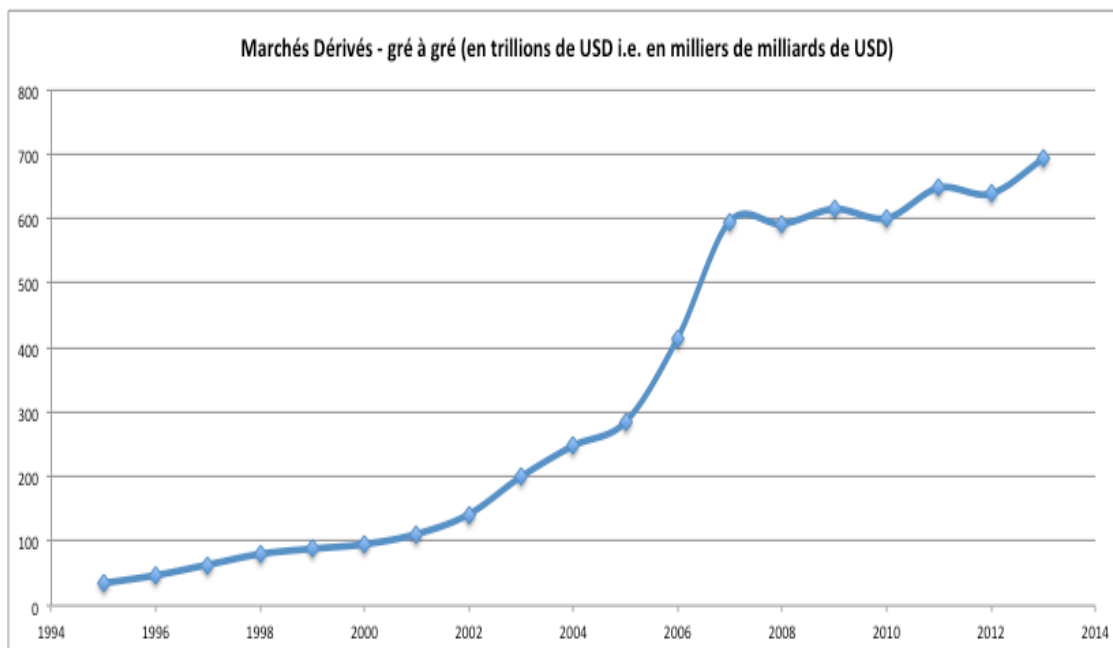
La hausse de ces engagements dépasse largement des fonds propres (supposés couvrir d'éventuels problèmes) sur une période similaire.

¹¹⁸ Les chiffres de la Banque des Règlements Internationaux sont une référence de fiabilité dans le monde bancaire et financier.

¹¹⁹ Un marché de gré à gré - ou Over The Counter (OTC) en anglais (i.e. hors Bourse) - est un marché sur lequel la transaction est conclue directement entre le vendeur et l'acheteur. Il s'oppose à un marché organisé (ou en Bourse), où la transaction se fait avec la Bourse. Les opérations y sont souvent moins standardisées et moins normalisées ou dans un cadre réglementaire plus souple. (Dictionnaire - Cambiste.info).

¹²⁰ Soit respectivement 34,8 et 692,9 trillions de dollars.

Graphique n° 1 : Evolution des montants notionnels sur le marché de gré à gré des produits dérivés dans le monde entier, de 1995 à 2013



Source : graphique constitué par mes soins, à l'aide des données de la BRI

La multiplication par 20 des engagements sur les produits dérivés montre que c'est au niveau de l'effet de levier¹²¹ que les risques sont devenus les plus importants, avec un faible niveau de contrôle car la plupart de ces instruments bancaires ne sont pas cotés.

Ces chiffres, agrégés au niveau de la BRI, se retrouvent depuis quelques années dans les rapports des institutions financières avec un degré de transparence qui dépend de l'établissement. Deux points doivent cependant être mentionnés :

- **Il s'agit des chiffres des engagements dits "notionnels" des banques, et donc de leurs engagements bruts maximum.** Cela veut dire que les effets positifs et négatifs des mouvements de marché sur ces engagements sont censés se compenser et s'équilibrer en partie à moyen terme, lorsque les instruments financiers utilisés arrivent à leur échéance. Ce point peut sembler à première vue amoindrir la démonstration, mais ce n'est pas le

¹²¹ L'effet de levier correspond ici au rapport entre les investissements engagés et les fonds propres mobilisables pour les couvrir en cas de problème. C'est un effet de levier financier différent de l'effet de levier de la dette qui est constitué par le rapport entre les dettes et les fonds propres.

cas : la crise de 2008 a justement illustré que la taille des engagements des institutions financières était telle qu'une crise de liquidité - et donc une faillite potentielle - se réaliserait dans les banques bien avant que des effets de compensation n'aient pu se faire sentir. Autrement dit, lorsque les marchés sont vraiment secoués, les débiteurs des banques leur demandent de couvrir financièrement leurs positions ouvertes de façon immédiate et ils ne tiennent pas compte de ce qui pourrait s'améliorer par la suite. Les banques ne sont alors pas en position de faire face et d'attendre le débouclage des positions permettant les effets de compensation : c'est ce qui peut déclencher la faillite.

- **Les montants évoqués dans le tableau sont en milliers de milliards de dollars et représentent 9 fois le PIB Mondial. Cela constitue plusieurs centaines de fois les fonds propres totaux des banques** (cf infra l'exemple de BNP Paribas). A ce niveau de levier, un décalage assez faible sur l'ensemble des marchés dérivés suffit pour que toutes les banques soient tenues de couvrir leurs risques pour un montant excédant leur capacité. C'est exactement ce qui s'est passé en 2008. On retrouve d'ailleurs cette comparaison sous la plume d'Eberhardt Unger, qui compare le PIB et les contrats notionnels en 2011 dans un article publié le 16 décembre de cette année-là sur son site de recherche¹²².

¹²² <http://www.fairesearch.de>

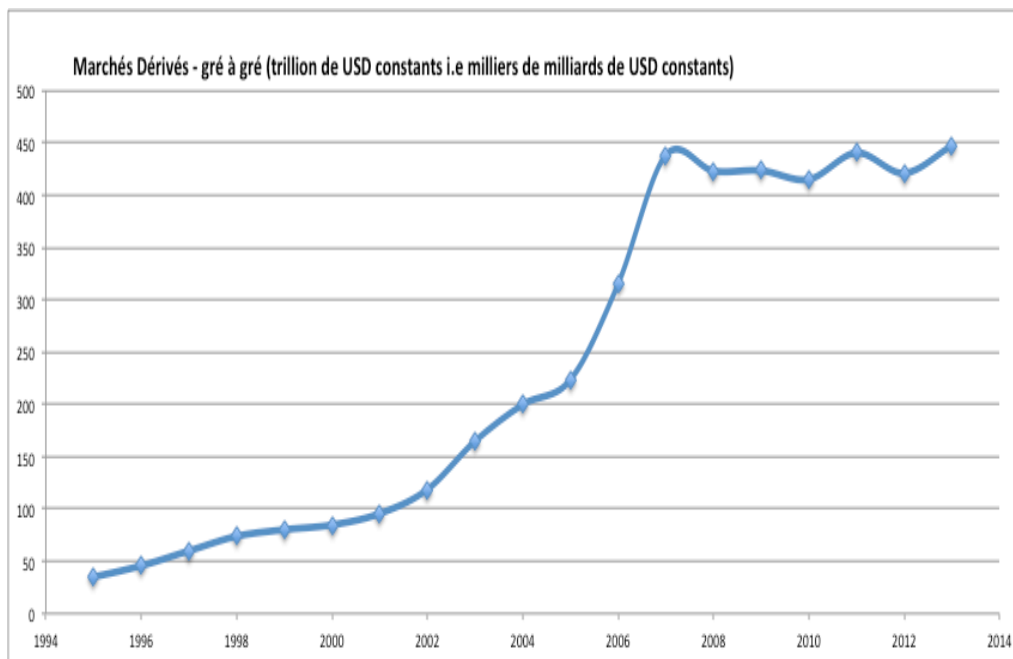
Tableau n°14 : Classement du Produit Intérieur Brut - PIB - en 2014 - par pays - en milliers de milliards de dollars US

Rang	Pays	PIB (milliers de milliards USD)
	Monde	74,6
	Union-Européenne	18,2
1	USA	17,42
2	Chine	10,35
3	Japon	4,77
4	Allemagne	3,82
5	France	2,9
6	Royaume-Uni	2,85
7	Brésil	2,25
8	Italie	2,13
9	Russie	2,06
10	Canada	1,87

Source : FMI, Datastream

Il me fallait également vérifier que l'effet de l'inflation n'était pas trop important sur l'évolution de l'indicateur. J'ai donc reconstitué le même tableau, inflation déduite : le marché mondial des dérivés de gré à gré a été multiplié par 13 en dollars constants sur la période 1995-2013 (cf graphique n°2).

Graphique n° 2 : Evolution en "dollars constants" des montants notionnels sur le marché de gré à gré des produits dérivés dans le monde entier, de 1995 à 2013



Source : graphique constitué par mes soins, à l'aide des données de la BRI pour les montants OTC, de Datastream pour l'inflation.

Puisque ces chiffres se retrouvaient au niveau des banques, il devait être possible de les reconstituer pour chacune. Malheureusement, comme le déplore Artus dans son rapport au CAE (2008), la transparence sur les hors bilans a été assez tardive. Ce n'est qu'assez tard que les régulateurs locaux ont imposé aux sociétés de communiquer sur ce thème (le "document de référence" qui contient une partie de cette information n'a été rendu obligatoire par l'AMF qu'à partir de 2004).

En théorie, une partie de l'information devrait être comptabilisée au bilan. Le traitement comptable en normes standard IFRS (Foulquier & al – 2008) explique que ces produits dérivés devraient apparaître clairement dans les comptes, mais aussi que le traitement en est très complexe et souvent controversé. Foulquier & al. précise que ces engagements devraient être non seulement comptabilisés, mais aussi qu'ils devraient l'être en "juste valeur", c'est-à-dire à la valeur la plus proche de leur valeur de marché et ils en détaillent les complexités. Des montants aussi colossaux ne pourraient pas passer inaperçus dans les bilans des banques mais plusieurs éléments ont cependant permis un gonflement colossal des engagements dérivés sans créer un

choc au niveau des comptes des banques : a) seule la valeur de marché du produit est prise en compte et non pas la valeur des engagements notionnels que nous examinons ici b) il est possible pour les banques de déboucler temporairement les positions de façon régulière, ce qui leur permet de diminuer drastiquement leur présence dans les comptes - qui sont réalisés à des dates fixes. Les engagements et les risques sont donc presque toujours présents au long de l'année mais sont débouclés pour les périodes comptables. c) La plupart des instruments observés ne sont pas cotés, ce qui laisse une large interprétation possible pour l'évaluation de leur valeur.

Afin de vérifier la cohérence entre chiffres mondiaux macro-économiques et données "mésos" des sociétés sur un exemple, j'ai cherché à retrouver ces informations dans les différents documents disponibles au public pour BNPP - qui était particulièrement transparente sur ce thème dès 1996 (dans ses rapports annuels, puis dans ses documents de référence). Par comparaison, ces données existent aussi pour la Société Générale, mais seulement à partir de 2005 dans le document de référence. Les chiffres donnés par la Société Générale dans les rapports annuels auparavant et qualifiés de "hors bilan" ne contiennent pas cette information.

On peut constater qu'entre 1996 et 2008 (année charnière pour la crise financière), les engagements notionnels de BNPP passent de 1748 milliards d'Euros à 36 824 milliards d'Euros, soit une multiplication de près de 20 en 12 ans, ce qui est cohérent avec l'évolution mondiale retrouvée dans les chiffres de la BRI. Dans le même temps à la Société Générale, on passe de 9550 milliards d'Euros en 2005 à 15 800 milliards d'Euros en 2008, soit une progression de +65% en trois ans. Les fonds propres de la Société Générale représentent alors 36,1 milliards d'Euros, soit près de cinq cents fois moins que ses engagements.

Sur ces deux exemples, on peut ainsi quitter le niveau "macro" mondial et voir la situation au niveau "mésos" de deux banques dont au moins une - BNP Paribas - était considérée par la profession bancaire comme conservatrice sur le sujet des produits dérivés, ce qui lui a permis d'être une des banques les moins touchées par la crise.

Pour mieux comprendre comment cela marche : les fonds propres de BNPP sont de 53 milliards d'euros à fin 2008 (source : document de référence BNPP 2008).

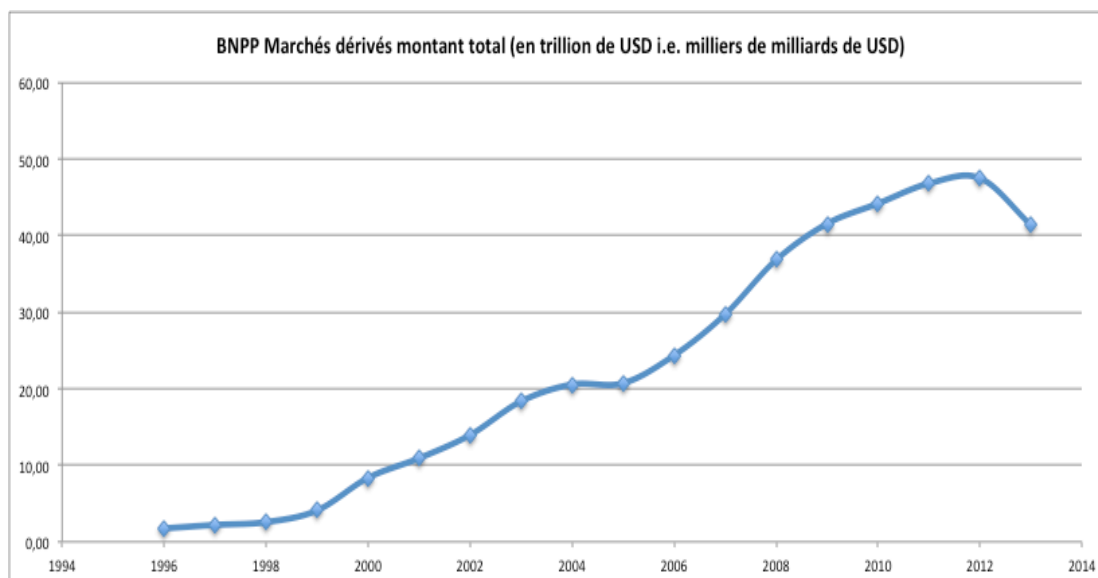
Supposons que par un décalage de marché brutal, l'ensemble de ses engagements notionnels subisse un mouvement de 1%. Cela voudrait dire - même en considérant qu'il s'agit de couvertures qui se compensent parfaitement les unes les autres et en raisonnant schématiquement - que pendant un certain temps, BNPP aurait potentiellement dû payer ce qu'on appelle un "appel de marge" de près de 1% de la moitié de ses engagements, autrement dit 1% d'environ 18 000 milliards, c'est-à-dire 180 milliards d'euros, ce qui représente plus que trois fois ses fonds propres. Bien sûr, après un certain temps, les mécaniques de compensation des produits dérivés joueraient mais trop tard car les contreparties auraient pu entre-temps réclamer un argent que BNPP n'aurait jamais été en mesure de payer.

Par comparaison, en 1996, les fonds propres de BNPP étaient de 8,47 milliards d'euros. Autrement dit le levier entre les risques sur les produits dérivés et les fonds propres était 3,3 fois supérieur en 2008 que celui de 1996, et donc le choc nécessaire pour consommer les fonds propres était 3,3 fois plus faible. On pourrait aussi dire que pour BNPP, le risque a été multiplié par plus de 3 fois en 12 ans

Il ne s'agit que d'exercices de style pédagogique ne tenant pas compte de certains mécanismes de régulation du système, mais cela montre que la situation était potentiellement fragile pour les banques car même si l'ensemble des opérations semblait couvert au total par la compensation des engagements positifs et négatifs, la couverture des appels de marge pouvait poser un problème critique de trésorerie dès que les marchés étaient très agités. C'est d'ailleurs exactement ce qui s'est passé pendant la crise.

On peut constater ci-dessous sur le graphique n°3 l'évolution de l'activité de produits dérivés de BNP Paribas de 1996 à 2013. Le tableau a été reconstitué à partir des données de la banque récoltées dans ses documents. L'accroissement du levier peut se mesurer lorsqu'on compare la croissance des fonds propres (de 8,47 à 91,16 milliards d'euros et donc une multiplication par 10,76) et la croissance des engagements notionnels (de 1748 à 41 336 MdEuros et donc une multiplication par 23,64). Le levier comparé entre 1996 et 2013 a plus que doublé. C'est moins que l'écart de levier entre 1996 et 2008 (x3,3) et cela montre donc un peu plus de prudence depuis la crise, mais cela reste très élevé.

Graphique n° 3 : Evolution des montants notionnels sur le marché de gré à gré de BNPP, de 1996 à 2013



Source : graphique constitué par mes soins, à l'aide des données de BNPP

L'effet de levier est un indicateur "officiellement" surveillé depuis la crise financière

La variation sur longue période des montants d'engagements notionnels des banques est un instrument de mesure du risque pertinent. C'est un indicateur du levier financier des banques, puisqu'on dispose dans les bilans du montant des fonds propres auquel on peut le comparer. Il est à noter que dans les dernières réglementations mondiales mises en place (*le "comprehensive assessment" de la Banque Centrale Européenne*), c'est justement le levier des banques qui fait partie des priorités du régulateur (documents de référence de l'European Central Bank - 2013).

Les analyses de l'ancien vice-président de la banque nationale suisse (Hildebrand - 2008)¹²³, comme celles qui sont faites par Ondo-Ndong (2011) pour comparer le levier des banques et les risques afférents vont dans le même sens. Ondo-Ndong analyse l'évolution du ratio de levier de trois banques (Barclays, BNPP et Deutsche Bank). Elle montre qu'entre 2000 et 2008 sur sa base de référence, ces ratios sont passés respectivement de 21, 28 et 17 à 47, 35 et 69 soit une accroissement en 8 ans respectivement de +123%, 25% et 400%. Ces ratios sont

¹²³ cf page 2 : "le levier élevé a été un facteur-clé rendant les banques...fragiles et vulnérables".

pourtant peu différents de ceux des banques qui ont fait défaut, par exemple respectivement 46 et 49 pour ING et pour UBS. On remarque que BNPP fait partie des plus raisonnables (+25% en 8 ans au global pour la banque selon Ondo-Ndong et selon mes mesures +119% en 17 ans sur la partie restreinte qui concerne les produits dérivés).

Pourquoi les risques "cachés" ont-ils pu croître davantage que les autres ?

Ce sont les risques "cachés" qui ont pu largement s'étendre. Ces risques "cachés" sont ceux qui ne faisaient pas l'objet de contrôle du régulateur et qui par voie de conséquence n'étaient pas dans le radar des contrôleurs internes. Cela ne veut pas dire que les pratiques risquées étaient inconnues des contrôleurs, mais qu'il n'était pas dans leurs prérogatives de les surveiller et de réguler.

Les opérateurs de marché pour qui les opérations de leviers, quoique dangereuses, étaient à titre personnel rentables (influence positive sur leurs bonus et leurs promotions) pouvaient alors profiter d'une fenêtre d'opportunité : leurs opérations étaient périlleuses mais pas encore limitées par la règle.

Il y a deux types de risques "cachés" : les premiers sont des risques objectifs (comme les engagements hors bilan ou les pratiques risquées hors marché que l'on vient d'évoquer). La seconde nature de risque "caché" concerne des risques plus subjectifs et donc encore plus complexes à évaluer, notamment certains risques organisationnels ou humains qui sont traités dans les chapitres suivants. Il y a une complexité supplémentaire qui rend difficile l'évaluation et la classification : les risques se croisent. En effet, l'augmentation du hors bilan est un risque financier tout en étant la conséquence de prise de décisions humaines et/ou organisationnelles. C'est uniquement dans l'œil de l'observateur qu'un classement peut se faire et cela reste soumis à une grande part de subjectivité.

Au-delà des informations macro-économiques vues précédemment, on peut rentrer - au niveau "méso" - dans les données publiées par les sociétés. C'est l'objet du paragraphe qui suit.

6.8. Des tendances repérables par l'observation des comptes des entreprises

Afin de trouver au niveau des sociétés elles-mêmes des indicateurs d'évolution du risque, j'ai récupéré des chiffres-clés des bilans, comptes d'exploitation et annexes de multinationales¹²⁴ sur une durée de 20 ans allant de 1992 à 2012. Des tendances se dégagent de l'observation de ces comptes même si ces chiffres sont à regarder avec prudence. J'ai utilisé comme source la base de données Datastream¹²⁵. Les chiffres sont agrégés par Datastream de façon à avoir des données homogènes et les plus comparables possible. Une grande partie des observations qui suivent est fournie par des ratios simples que j'ai construits sur la base de ces données que je pouvais avoir sur longue période.

L'observation de ces sociétés constitue déjà un échantillon représentatif : moins de 20 sociétés multinationales représentent près des deux tiers de la capitalisation boursière européenne du secteur (Keefe, Bruyette and Woods - 2013), et ceci pour les seules sociétés d'origine européenne (les multinationales européennes financières étant souvent les plus grandes au monde).

Quelques explications préliminaires

La présence de certains ratios utilisés (cf tableaux en annexe 3), par exemple la croissance du chiffre d'affaires, ou des actifs, a pour objet de donner une idée de l'évolution de la société sur la période. D'autres indicateurs sont choisis parce qu'ils donnent des informations sur les risques. C'est le cas de l'accroissement du Return on Equity (ROE) qui représente le retour sur fonds propres, mesuré par la division du résultat de l'année par ses capitaux propres. Cet indicateur a été plébiscité par les actionnaires à partir du début des années 90 : les entreprises devaient viser un ROE de 15%, critère retenu par les opérateurs de marché comme nécessaire pour satisfaire actionnaires et marchés financiers.

¹²⁴ Liste des sociétés : HSBC, BNP, Société Générale, BankofAmerica, Barclays, Aegon, AIG, AXA, Allianz, Generali, ING, Lehman Brothers, Dexia, Goldman Sachs, UBS.

¹²⁵ Datastream est une base de données mondiale, très utilisée sur les marchés financiers, qui informe sur les chiffres des entreprises, sur la finance et l'économie de tous les principaux marchés. Cette base est distribuée par la société Thompson Reuters, leader mondial de l'information financière, très légèrement devant la société concurrente Bloomberg.

Pourtant à cette époque, très peu d'entreprises étaient déjà capables de fournir un tel retour sur investissement. Les dictatures du ROE¹²⁶ et de l'Economic Value Added ¹²⁷ (EVA) ont rapidement été imposées puis regardées comme des demandes indiscutables, venant d'un droit inaliénable de l'actionnaire à rémunérer son risque. Les calculs d'EVA et de ROE, en partie des constructions sociales, apparaissaient ainsi comme des faits, ce qui renforçait la position de l'actionnaire (Lordon – 2000). Une hausse trop brutale du ROE (ou de l'EVA) dans une entreprise donne des indices sur la façon dont la société gère son risque à long terme : elle a probablement été obligée de prendre plus de risques pour accroître rapidement son profit apparent.

L'accroissement de la dette est un indicateur de risque classique pour l'entreprise qui se fragilise si sa dette augmente. Comme cette dette doit être observée en relatif à la taille de l'entreprise, le ratio considéré est celui de la dette rapportée aux capitaux propres investis (levier de la dette).

Un autre indicateur que j'utilise est celui de la croissance des actifs financiers gérés, qui donne la mesure de l'accroissement de la taille du groupe et de son degré de complexité. Cet indicateur est observé en relatif aux capitaux propres de la société.

La mesure du "taux de gigantisme" de la société est également donnée par la croissance du nombre de ses salariés. Ce gigantisme est en soi facteur de complexité croissante et de risque.

¹²⁶ La rentabilité des capitaux propres, ou rentabilité financière, se mesure par le rapport résultat net/capitaux propres. Elle est égale à la somme de la rentabilité économique et de l'effet de levier. L'analyse de la rentabilité des capitaux propres doit donc séparer nettement ces deux facteurs. En effet, si le recours à l'endettement peut permettre d'obtenir une rentabilité des capitaux propres nettement supérieure à la rentabilité économique, il fait aussi peser un risque financier plus lourd sur les actionnaires, dont l'exigence de rentabilité croît d'autant. Sur le long terme, seule une rentabilité économique élevée peut donc permettre de créer de la valeur pour les actionnaires (Source : Dictionnaire Vernimmen de la finance).

¹²⁷ Popularisée au milieu des années 1990, l'Economic Value Added ou EVA (création de valeur intrinsèque) est un critère opérationnel de mesure de la création de valeur. Elle se calcule en multipliant le montant de l'actif économique par la différence entre rentabilité économique après impôt et coût moyen pondéré du capital. L'EVA constitue un outil de gestion financière décentralisé car elle permet à tous les niveaux de l'entreprise de mesurer la performance d'une unité en lui appliquant un taux de rentabilité exigé individuel. (Source : Dictionnaire Vernimmen de la finance).

Lecture des chiffres cités et des tableaux en annexe

Pour observer les évolutions de ces indicateurs, il a fallu les construire sur la base des chiffres des sociétés. J'ai établi un indice pour chaque ratio étudié qui part de la première année pour laquelle j'avais des chiffres disponibles à partir de 1992 (dans la plupart des cas). Cet indice est donc égal à 1 la première année de sa mesure et il grandit en fonction de l'évolution de l'indicateur. Par exemple si l'indicateur a une valeur de 1 en 1992, de 1,26 en 1996 et de 3,97 en 2002, cela veut dire que l'indicateur a augmenté de +26% entre 1992 et 1996 (facteur x1,26) et qu'il s'est multiplié par x3,97 entre 1992 et 2002 (soit une augmentation de +297%). C'est ce qu'on peut lire sur le tableau n°15 de BNPP pris en exemple à propos de l'évolution du capital. C'est également ainsi qu'il convient de lire les tableaux de ratios en annexe 3, les chiffres cités dans le paragraphe étant encadrés dans les annexes.

Tableau n° 15 : ratios sur la base des chiffres de BNPP

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
BNPP Données indicielles																					
Chiffre d'affaires (Interest income total)	1,00	0,89	0,71	0,78	0,77	0,86	0,87	1,12	1,80	1,79	1,43	1,23	1,28	1,38	1,90	2,59	2,57	2,01	1,99	1,98	1,84
Produit net bancaire (Net Interest Income)	1,00	1,04	1,00	0,89	0,94	0,91	0,93	1,08	1,08	1,12	1,41	1,68	1,59	1,56	2,09	2,47	3,67	5,95	6,64	6,51	6,03
Total charge d'intérêts	1,00	0,86	0,65	0,76	0,74	0,85	0,86	1,13	1,96	1,94	1,44	1,13	1,22	1,33	1,86	2,62	2,32	1,13	0,96	0,98	0,91
Salaires et avantages	1,00	0,76	0,76	1,02	1,03	1,10	1,17	1,53	2,25	2,42	2,38	2,46	2,48	2,99	3,88	4,20	3,87	5,29	5,72	5,68	5,76
Intérêt de la dette	1,00	1,10	1,06	1,03	0,99	0,97	0,98	4,41	3,49	3,90	4,43	4,61	4,83	3,96	6,00	7,69	7,55	4,39	3,37	3,67	3,02
Provisions et dépréciations	1,00	1,44	1,04	0,82	0,84	0,98	1,12	0,81	1,15	1,55	1,53	1,60	1,06	0,99	1,22	1,96	4,91	7,03	4,60	5,98	3,96
Résultat brut opérationnel	1,00	0,42	1,51	1,09	2,39	1,69	2,13	3,66	11,46	11,22	9,06	11,25	13,52	14,88	19,18	20,00	6,14	16,10	23,85	17,99	19,13
Résultat avant impôts -BCAI	1,00	0,29	0,72	0,94	1,40	2,26	2,95	5,67	12,38	12,43	9,64	11,19	13,84	16,88	21,18	22,16	7,86	18,04	26,09	19,34	20,78
Total Investissements	1,00	1,03	1,16	1,66	2,73	4,03	4,34	10,15	11,40	15,31	12,04	15,36	18,11	30,72	32,63	40,15	50,80	42,24	41,19	39,00	37,11
Total d'actifs	1,00	0,94	0,93	1,02	1,19	1,30	1,36	2,92	2,90	3,45	2,97	3,28	3,79	5,27	6,03	7,09	8,68	8,58	8,33	8,20	7,96
Total de prêts	1,00	0,96	0,93	0,95	0,99	0,91	0,94	1,40	1,37	1,49	1,34	1,29	1,46	1,89	2,54	2,82	3,08	3,95	4,01	3,93	3,68
Total de dépôts	1,00	0,92	0,93	1,01	1,06	1,11	0,96	1,24	1,82	2,20	2,09	2,11	2,45	2,72	3,30	3,88	4,62	6,36	6,42	5,71	5,97
Total dettes LT	1,00	0,95	0,92	1,00	1,20	1,33	1,67	3,40	2,57	2,96	2,42	2,67	3,33	2,06	2,69	3,18	3,14	4,13	3,10	2,69	2,06
Total dettes (y/c tot. LT et Sub)	1,00	0,95	0,92	1,00	1,20	1,33	1,67	3,40	2,57	2,96	2,42	2,67	3,33	2,06	2,69	3,18	3,14	4,13	3,10	2,69	2,06
Capital	1,00	1,07	1,10	1,11	1,26	1,38	1,49	2,96	3,20	3,69	3,97	4,24	4,53	6,11	7,43	8,07	7,99	10,43	11,20	11,31	12,89
Nombre de salariés	1,00	1,01	0,97	0,96	0,94	0,94	0,99	1,37	1,42	1,42	1,56	1,58	1,68	1,81	2,35	2,58	2,73	3,24	3,64	3,52	3,35
Salaires et avantages / salariés	1,00	0,75	0,78	1,06	1,09	1,17	1,17	1,11	1,59	1,71	1,53	1,55	1,47	1,65	1,65	1,63	1,41	1,64	1,57	1,61	1,72
Indice (BCAI/ nombre de salariés)	1,00	0,28	0,75	0,97	1,48	2,42	2,97	4,13	8,72	8,76	6,20	7,08	8,22	9,33	9,01	8,58	2,88	5,57	7,16	5,49	6,21
Indice (PNB/ nombre de salariés)	1,00	1,02	1,03	0,92	0,99	0,97	0,93	0,78	0,76	0,79	0,91	1,06	0,94	0,86	0,89	0,96	1,34	1,84	1,82	1,85	1,80
Retour sur fonds propres	1,00	0,44	0,68	0,72	1,45	2,01	2,27	1,95	3,91	3,41	2,52	2,68	3,12	3,11	3,10	2,88	1,01	1,75	2,04	1,50	1,52
Retour sur capitaux investis	1,00	0,64	0,81	1,03	1,31	1,31	1,21	1,71	2,24	2,43	2,48	2,75	2,68	4,04	4,34	4,17	2,93	2,14	2,30	2,36	2,74
Dettes/Capital	1,00	0,89	0,83	0,90	0,95	0,96	1,12	1,15	0,80	0,80	0,61	0,63	0,74	0,34	0,36	0,39	0,39	0,40	0,28	0,24	0,16

Source : Datastream, traitement par mes soins

Il faut cependant regarder ces chiffres avec beaucoup de prudence : 1) les informations émanent de Datastream et les analystes qui les ont récoltés ont eux-mêmes fait des choix pour rendre les données des entreprises cohérentes et comparables. Le résultat d'exploitation ou le chiffre d'affaires ne signifie pas la même chose selon les choix comptables d'une société ou d'une autre. Ce sont des notions qui peuvent être expliquées par l'examen des bilans, les notes explicatives, ou les conversations avec les équipes, mais qui demandent des retraitements lorsqu'on veut unifier une base de données. C'est un travail de grande ampleur, que j'ai déjà été amené à faire lorsque j'étais analyste financier, et dont je connais bien les limites et les lacunes.

2) En comparant ces données avec les rapports annuels de sociétés, j'ai trouvé

des distorsions et un certain manque de fiabilité des chiffres. Une solution aurait été de se procurer les données en retrouvant tous les chiffres de ces sociétés sur vingt ans et en les retraitant tous pour reconstituer une base unifiée. Cela aurait demandé une charge très importante de recherche, incluant vérifications et retraitements. Pour obtenir les bonnes informations, il m'aurait fallu un accès privilégié aux interlocuteurs adaptés dans chaque société (qui sont les responsables des relations avec les investisseurs. J'y ai renoncé faute de moyens, mais aussi parce que cette partie de recherche n'était pas réellement l'objet de la thèse. En revanche, il est intéressant de constater que ces chiffres de Datastream ne sont ni contestés par les entreprises ni corrigés à leur demande. Les managements des sociétés se préoccupent peu de la conservation et de la diffusion de leurs chiffres historiques. Seuls les chiffres récents les intéressent (cf chap. 4) Il est possible également que dans ces sociétés, on soit conscient de la complexité à trouver un terrain d'entente pour trouver des solutions au problème de l'homogénéisation des chiffres dans une base de données comparables. Ce manque d'intérêt pour la précision des données du passé s'explique : les comptables et les régulateurs s'intéressent seulement aux dernières années proches (moins de cinq ans au maximum), et les autres utilisateurs de ces chiffres, qui sont les opérateurs des marchés financiers ne s'intéressent qu'aux résultats futurs et donc aux projections. Bien sûr, les chiffres du passé sont utilisés pour les projections sur le futur mais le contexte et les managements changent trop vite pour que des chiffres datant de plus de 5 ans servent à cet usage.

3) Les chiffres comptables de la base de données ont un large degré d'agrégation (consolidation de différents métiers, sociétés, produits, pays ou encore monnaies différentes) et beaucoup de contresens sont possibles dans leur interprétation sur la durée.

*L'observation des comptes*¹²⁸

On évoque ici les ratios que j'ai bâtis ou sélectionnés – cf annexe 3 - pour observer le risque sur longue période parmi les chiffres disponibles des sociétés.

L'évolution du ROE¹²⁹

La théorie financière (Batsch-1999) affirme que plus le rendement est élevé, plus le risque est important. La nature d'un investissement est en grande partie reliée à l'étude de son rapport Rendement/Risque. Autrement dit, il faut choisir le meilleur profil de rendement possible pour un risque donné, mais le plus souvent, l'accroissement du rendement implique une augmentation parallèle du risque. L'accroissement du ROE, surtout lorsqu'il se constate au niveau de l'ensemble de l'industrie et pas seulement d'une seule société, est un indicateur potentiel de hausse du profil de risque.

Selon ce principe, un accroissement du ROE devrait s'accompagner en moyenne d'une augmentation du risque mais ce raisonnement est incomplet car il est possible d'accroître le ROE d'une société en améliorant sa productivité ou son efficacité : par exemple en supprimant les gâchis ou en améliorant son système de distribution. L'observation d'un ratio comme le ROE permet cependant donner l'alerte lorsque les mouvements de l'indicateur sont très rapides.

Le ROE (Return On Equity - retour sur fonds propres) de BNP-Paribas a été multiplié par trois entre 1992 et 2007, avant de retomber après la crise financière mais il demeure en 2011 supérieur de 50% aux ratios observés en 1992.

On retrouve une configuration de ROE chahutée avec UBS, car on peut constater qu'avant la crise qui l'a théoriquement mise en faillite (elle a été remise à flot par l'Etat Fédéral), la plus grande des banques suisses avait multiplié son ROE par 4 en 14 ans.

À la Société Générale, le montant du capital a largement crû, avec un ratio multiplicateur de x7. En même temps, le ROE a crû d'un indice de 2,3 jusqu'à 2006 avant de reculer. Chez GENERALI, le ROE a fait un bond rapide entre 1992 et 2007 en

¹²⁸ Source: datastream, rapports annuels des sociétés.

¹²⁹ Retour sur fonds propres dans les tableaux.

étant multiplié par 3,5 avant de reculer en 2011 en dessous de ses niveaux des années 90.

Dans d'autres sociétés, qui étaient déjà aux normes de ROE des actionnaires anglo-saxons depuis le début des années 90, c'est-à-dire un ROE élevé au moins supérieur à 10%, on trouve une croissance plus raisonnable, voire une stabilité. C'est le cas de sociétés comme HSBC, AEGON ou ING. Cela n'a pas empêché ces sociétés de multiplier leurs profits, mais elles ont en même temps accru leurs capitaux propres dans les mêmes proportions, gardant ainsi un profil de risque identique au regard de cet indicateur.

L'évolution du ROE ne garantit rien. Par exemple, chez AIG, enfant chéri des marchés financiers pendant très longtemps, le ROE "officiel" était parfaitement stable, juste au-dessus de 15%. Tous les indicateurs étaient apparemment au vert. En réalité, il se cachait dans les comptes une activité "d'assurances des investisseurs" qui encaissait des primes mais ne provisionnait pas le risque (puisqu'il était impossible à calculer). La perte qui en a découlé a été de 108 milliards de dollars en 2008, financée par le contribuable américain.

Chiffres d'affaires et résultats

Dans les comptes consolidés de BNP-Paribas, on trouve quelques chiffres étonnants bien que BNP-Paribas soit l'une des banques qui aient le mieux résisté aux crises financières successives. On constate qu'entre 1992 et 2012, le résultat courant avant impôts de BNPP a été multiplié par 20 (16% de progression par an). Pendant ce temps, son Produit Net Bancaire ou PNB - équivalent bancaire du chiffre d'affaires - n'a été multiplié que par 6 (9,4% de progression par an). Cela donne différents indices : il y a sans doute des améliorations opérationnelles qui ont permis cette croissance du résultat largement supérieure à celle du chiffre d'affaires ou du PNB, mais cet écartement des tendances entre PNB et résultat est aussi la conséquence d'un changement du profil de risque et du type d'affaires réalisées, avec un glissement vers la banque d'affaires, notamment après la fusion de BNP avec Paribas en 2000. Ce glissement implique une plus grande volatilité des résultats et donc des prises de risques supérieures.

AXA fait partie des grands groupes financiers qui ont pris des risques relatifs modérés par rapport à d'autres. Quand on observe ses comptes consolidés, on constate que de 1992 à 2011, le chiffre d'affaires a été multiplié par 6,7 et les primes encaissées par 8,7. Son résultat opérationnel a été multiplié par plus de 13 et son résultat courant avant impôts (BCAI) par 9. Cette forte croissance du résultat par rapport au chiffre d'affaires peut aussi bien indiquer une amélioration de l'efficacité des services qu'un changement de mix-produit. Dans tous les cas, pour améliorer la marge à chiffre d'affaires équivalent dans un climat de concurrence accru, il est probable que le profil de risque ait augmenté sur une partie des affaires. L'évolution des primes nettes – un indicateur des affaires réalisées (x8,7 en 20 ans) – est plus rapide que celle des provisions d'assurance (x6,1), censées couvrir le risque lié aux primes nettes.

À la Société Générale, alors que le PNB et le CA, reflets de l'activité restent relativement stable (croissance du CA vers un ratio de 1,8 en 2006 et de 1,5 en 2011), le résultat avant impôts est multiplié par x 4,7 en 2011 avec un pic à x9,3 en 2006 avant la crise. Ceci est le reflet, comme pour UBS, d'un changement de la nature des affaires vers des produits plus risqués, au niveau de la banque d'investissement.

Les chiffres d'Allianz révèlent un accroissement du chiffre d'affaires (multiplication par 3) beaucoup moins rapide que celui de ses provisions techniques (qui sont multipliées par 5 sur la même période de vingt ans). Cela marque sans doute là encore un changement de la nature du mix-business, avec cette fois davantage d'activité en assurance-Vie et en épargne, en relatif à l'activité d'assurance Dommages. On trouve un mouvement inverse chez AXA.

Comme pour Allianz, on retrouve chez Generali des provisions techniques qui augmentent plus vite que les primes, sans doute du fait d'un changement du type d'affaires réalisées, avec une plus grande orientation vers l'épargne et l'assurance-Vie. Il faut aussi dire que Generali était connu pour son manque de transparence, notamment dans ses chiffres, ce qui peut rendre l'évolution sur 20 ans encore plus difficile à mesurer.

Fin 2006, AIG était le plus gros assureur des Etats-Unis. Son chiffre d'affaires avait été multiplié par x6 et son résultat par x10 en 15 ans. Le bilan était

irréprochable et pourtant, la catastrophe se profilait. C'est une illustration de la complexité à analyser des chiffres qui sont totalement consolidés, surtout lorsque, comme c'est le cas avec AIG, les comptes sont présentés astucieusement dans la comptabilité de façon à ne laisser aucun doute sur la santé financière de l'entreprise.

Croissance du nombre de salariés et de leur richesse

BNP-Paribas a multiplié par 3,3 le nombre de ses salariés qui atteint désormais plus de 180 000 personnes. Ce chiffre est un indicateur de l'accroissement de la complexité dans la société, simplement lié à son gigantisme¹³⁰.

Dans le même temps, le ratio "Salaires/nombre de salariés"¹³¹ ne progresse que de 1,7. L'ensemble des salariés a été pris en considération dans ce ratio. Si l'on tient compte du fait que sur la même période, les salaires des dirigeants et des "working rich"¹³² ont considérablement augmenté, cela veut dire que pour les employés et cadres intermédiaires, le ratio est inférieur à ce chiffre de 1,7 et montre en général que les inégalités au sein de l'entreprise se sont accentuées. Si l'on compare ce ratio à celui de l'accroissement du profit de l'entreprise réalisé par salarié sur la même période, on trouve un ratio de 6,2 (autrement dit, chaque salarié fait gagner en moyenne 6,2 fois plus d'argent à l'entreprise qu'auparavant mais ne gagne que 1,7 fois plus - en euros courants et donc inflation non déduite).

Claude Bébéar, ancien président et fondateur du groupe AXA, souvent appelé par la presse le "parrain du capitalisme français"¹³³, a toujours prôné un certain partage du bénéfice en trois : une part aux actionnaires, une part aux clients et une part aux salariés. Le 15 mars 2009, lors d'une conférence sur la gouvernance d'entreprise rapportée sur le site d'ISValue¹³⁴, Claude Bébéar s'exprime ainsi à

¹³⁰ Cet indicateur de "gigantisme" implique également une croissance du nombre de pays dans lequel le groupe est présent, conséquence à la fois des rachats de sociétés et des fusions. Ceci concourt également à la complexité croissante et donc du risque.

¹³¹ Ce ratio, qui divise le total des salaires par le nombre d'employés, est un indicateur de l'évolution du salaire moyen par personne, en euros courants, c'est-à-dire sans tenir compte de l'inflation.

¹³² cf Olivier Godechot (2004, 2007).

¹³³ Dépêche AFP du 28/02/2008: "Claude Bébéar, le "parrain" du capitalisme français, quitte Axa".

¹³⁴ <http://www.isvalue.com/is-value/accueil/le-point-de-vue-de-claude-bebear.html>

propos de l'évolution récente du capitalisme: " *De manière générale, à trop privilégier l'actionnaire, on est bien obligé de presser les autres parties prenantes de l'entreprise comme des citrons : les fournisseurs, les clients, les salariés. À force d'allouer toute la valeur créée à un seul acteur, on finit par mettre l'entreprise en péril. Les fournisseurs sont mis en difficulté et ne peuvent plus investir pour innover, c'est l'entreprise qui en pâtit. Les clients ne trouvent plus leur compte et partent à la concurrence, l'entreprise n'en sort pas gagnante. Les salariés lassés de subir la pression tentent leur chance ailleurs. La difficulté du dirigeant est de se concentrer sur le long terme, de maintenir un juste équilibre entre les parties prenantes, ce qui implique qu'il faut parfois savoir dire non à l'actionnaire*".

Sur la même période de référence, le nombre de salariés d'AXA est passé de 26 000 à 90 000 environ, c'est-à-dire une multiplication par 3,5x dans un nombre de pays sans cesse croissant. Le degré de complexité de la gestion des ressources humaines et du management s'est donc très fortement accru. Le risque de "bureaucratization" d'une organisation augmente également avec sa taille.

La participation à la richesse créée par ce groupe est relativement faible puisque le coût des salaires et autres avantages a été multiplié d'un facteur de x4,8 sur la même période. Si on le calcule en croissance réelle par salarié, c'est-à-dire le ratio des salaires divisé par le nombre de salariés, c'est un coefficient multiplicateur de x1,4 (c'est-à-dire +40%) que nous trouvons, soit moins que l'inflation moyenne des pays d'implantation sur la même période¹³⁵. Les salaires et avantages par salariés augmentent donc beaucoup moins vite que les bénéfices créés par salariés (+180% i.e x2,8)

Si l'on rapproche cette analyse de la déclaration de Claude Bébéar, on est en présence d'un paradoxe intéressant. L'idée qu'il exprime n'est pas nouvelle dans sa bouche puisqu'il a toujours prôné, dès la création du groupe au début des années 80, le partage du profit entre les clients, les actionnaires et les salariés. Pourtant, cela n'a pas été mieux appliqué que chez les concurrents. Cela montre ainsi la réelle complexité de faire vivre concrètement ses idées, même lorsque l'on occupe le plus

¹³⁵ Il y a cependant un biais puisqu'AXA s'est également implanté (minoritairement sur le début de la période, plus fortement ces dernières années) sur le même intervalle de temps dans des pays dont le salaire moyen est plus faible que sa moyenne et que le calcul s'en trouve en partie faussé.

haut poste d'un groupe : on ne peut échapper au contexte économique concurrentiel, où il faut attirer des clients, mais aussi des hommes et des capitaux. Il est possible aussi que les idées de Claude Bébéar n'aient été réservées qu'à un nombre de personnes restreint : cadres dirigeants et profils hors-normes (cf étude de Towers Perrin – chap. 4).

Chez UBS également on note une faible participation des salariés à la richesse de la banque : le ratio salaire/ (nombre de salariés) hors inflation n'augmente que de 1 à 1,5 en 20 ans et l'essentiel de la progression vient du rachat en 1995 de la banque d'investissement Warburg dont les salariés étaient les mieux payés du groupe au moment de la fusion. Le nombre de salariés est d'ailleurs en faible croissance, passant de 51 à 65 000 en vingt ans.

De même à la Société Générale, si le nombre de salariés a beaucoup évolué (x3,6), ils ont peu profité de la création de richesse qu'ils ont créée (x1,1 en croissance des salaires par salarié). Même si le ratio "Résultat avant impôts par salarié" a augmenté de seulement x1,3, il était passé par un pic de 3,6 en 2006 dont les salariés n'ont jamais bénéficié.

Le nombre de salariés d'Allianz s'est largement élevé, à 140 000 personnes, avec une croissance de x2,3 en 20 ans, pendant que le ratio d'évolution des salaires (x1,8 y compris inflation) montrait une faible participation des salariés à l'enrichissement de leur entreprise, comparé aux résultats par salarié (x2,9). Pendant la même période, le ROE a été multiplié par 1,3, le résultat par 6,5.

Chez Barclays, comme chez UBS, la relative bonne croissance des salaires par salarié (x3,4) provient surtout de la croissance de la partie banque d'investissement où les gens sont mieux payés. Cela marque d'ailleurs le changement de profil de ces banques d'une activité de dépôt vers une domination de la banque d'affaires au profil de risque plus élevé.

La banque qui offre le meilleur profil au regard de l'enrichissement de ses salariés est Goldman Sachs, l'une des "gagnantes" de la crise financière parmi les banques d'affaires, n'ayant jamais fait de pertes ni subi de restructuration. C'est un paradoxe car Goldman Sachs est vu par beaucoup d'opérateurs comme l'un des

grands responsables des problèmes¹³⁶. Les salariés profitent chez Goldman Sachs très largement du système : c'est une "partnership" dont les patrons sont à la fois salariés de l'institution et actionnaires, mais même pour les cadres qui ne sont pas des associés, le bénéfice est partagé : l'indice "salaire par salarié" augmente chez Goldman Sachs plus vite que le BCAI ou le CA par salarié. C'est un cas unique dans notre échantillon: en 2007 avant la crise: x6,5 pour le salaire/salarié versus x2 pour le BCAI/salarié.

François Meunier (2007) l'explique dans son article sur les hauts salaires : « *Goldman Sachs, banque d'investissement américaine, a distribué à ses 26.500 salariés en 2006 un total de rémunération de 16,5 Md\$, dont 9 Md\$ de bonus, soit un MSM¹³⁷ de 17 par tête. Il s'agit d'une moyenne, recouvrant la superstar tout comme le portier ou l'opérateur de back-office. Les 25 personnes les mieux payées de cette banque ont touché 0,6% du profit avant impôts, soit un MSM de 2,8 millénaires. Sauf à être entrepreneur créateur d'une entreprise à succès, type e-Bay ou Dell, il n'y a pas de stratégie plus efficace – et au total sensiblement moins risquée – pour atteindre la richesse.* »

Hormis ce cas controversé et hors-norme, il est intéressant de regarder ce qui se passe chez HSBC. Cette énorme banque (dont le nombre de salariés a triplé sur la période avec aujourd'hui près de 290 000 salariés) est sortie presque intacte de la crise financière. Ses chiffres illustrent le profil très "raisonnable" de la banque, orientée sur les clients "retail".

Or son ratio représentatif de l'enrichissement relatif des salariés (salaires/nombre de salariés) est celui qui – excluant Goldman Sachs qui est plus complexe à interpréter - augmente le plus de notre échantillon (à x2,51), ce qui veut dire que les salariés profitent un peu de la richesse créée. Il y a peu d'excès, le ROE étant resté stable même si le résultat a été multiplié par 6. Il est intéressant de voir que cette banque, relativement "exemplaire" en termes de gestion de ses propres risques est celle qui a le plus fait croître les intérêts de ses salariés en relatif à leur contribution.

¹³⁶ cf le rôle de Goldman Sachs dans l'activité de AIG, et notamment le reportage d'ARTE : "Goldman Sachs, la banque qui dirige le monde".

¹³⁷ MSM : Multiple du salaire mensuel brut moyen, indicateur utilisé par Meunier.

Un autre exemple de ce type de gestion assez conservatrice est celui de BankofAmerica (BoA), pour lequel les commentaires sont sensiblement les mêmes que pour HSBC, même si son ratio (Salaires/nombre de salariés) s'est accru brutalement de 2 à 3 à partir de 2009, suite au rachat en 2008 de Merrill Lynch (banque d'investissement) par BoA (dans cette banque aussi, on trouve un certain gigantisme avec près de 300 000 salariés - x4 sur la période).

Pour pondérer le commentaire sur le conservatisme de BoA, on peut dire que le bilan de cette banque a été raisonnable jusqu'à la crise et au rachat d'une activité de banque d'investissement. Moins prudente cependant que HSBC, BoA a cependant dû faire des provisions massives à la suite probablement d'erreurs d'investissements et de manque de surveillance puisque ses ratios de provisions et dépréciations ont été multipliés par plus de 30 juste après la crise.

Dettes et Levier de la dette

Si on s'intéresse à la progression de la dette et du ratio dettes/capital, qui représente le levier de la dette, on constate que chez Allianz, le ratio de dette - en termes de levier - a été multiplié par 3, sans tenir compte de l'effet de l'épisode Dresdner, qui est retraité dans ce chiffre. La taille des investissements a été également largement accrue, dans un facteur x5 qui implique des risques et une forte diversification notamment via la mondialisation.

On peut être également frappé par la croissance de la dette de Generali en observant ses comptes sur cette longue période. Les simples intérêts de la dette ont été multipliés par x27 alors que le ratio dettes/capital, représentatif du levier a été multiplié par x15. Cela est loin de refléter l'activité puisque dans la même période, le chiffre d'affaires et le résultat ont grandi de facteur x5,3 et x3,3 seulement.

Le lien entre dette et activité de la banque est faible dans le secteur bancaire. Dans une banque universelle comme Barclays, on peut aussi être frappé de voir qu'en 2007 avant la crise, le ratio de levier de la dette (dette/capital) a été multiplié par x7,9 et sa dette totale par x34,8 alors que dans la même période son activité de vente augmentait beaucoup moins (le PNB a seulement crû de x2,67).

Pour une banque comme DEXIA, aucun indicateur avancé ne permettait d'anticiper les pertes abyssales qui allaient apparaître après la crise de 2007-08. Seuls les salariés de la banque qui connaissaient en détail les portefeuilles d'exposition de la banque savaient que cette banque portait des risques qui n'étaient pas correctement provisionnés.

Pour les autres banques, l'effet de levier de la dette a finalement peu augmenté dans le bilan si on le compare à l'augmentation des engagements.

Pour conclure ce travail sur les données financières, on peut synthétiser les raisons qui rendent difficile la récolte de données fiables permettant d'analyser les risques sur longue période. Les protagonistes de l'entreprise manquent d'intérêt pour de telles informations et semblent même redouter la confrontation à des conclusions gênantes. Le paradoxe est que les dirigeants se désintéressent des études de long terme sur les risques parce qu'ils craignent de devoir constater qu'ils ont eux-mêmes créé ces risques. Ce désintérêt laisse des zones floues dans le pilotage des sociétés, ce qui accroît encore les risques. Il est frappant de voir que même sur des données accessibles aux entreprises - comme celles de la BRI - on ne trouve dans l'industrie que de rares commentaires à la diffusion restreinte - tels ceux d'un économiste indépendant comme Unger, publiés sur son site. Ces informations relèvent pour les dirigeants de la finance d'un "*savoir inconfortable*" au sens de Rayner (2012), c'est-à-dire un savoir gênant parce qu'il remet en question des fondements de l'organisation. Les dirigeants des institutions financières sont poussés par leurs actionnaires via les marchés financiers à accroître sans cesse leurs résultats et ils ont trouvé à travers la spéculation sur les produits dérivés une manne régulière et colossale à laquelle ils sont incapables de renoncer même s'ils sont conscients de leur imprudence. Ils adoptent en conséquence l'une des attitudes les plus fréquentes lorsqu'un "*savoir inconfortable*" est en jeu : le déni, l'ajournement, la diversion ou le déplacement du débat (Rayner - 2012).

Loin d'être causée par une conspiration de dirigeants, l'absence de chiffres fiables de façon générale dans les entreprises résulte d'un aveuglement et d'une hypocrisie organisationnelle, mais aussi d'une réelle complexité : il y a une transformation des notions de risques dans le temps et du regard porté sur eux par les financiers. Avec la focalisation des dirigeants sur des zones de risques différentes

sur la durée, les indicateurs changent sans cesse. Ils s'adaptent à des construits différents selon les angoisses du moment, les modes orientées par les consultants et les points de focalisation des régulateurs.

L'évolution des sociétés et des produits modifie également le profil des risques. Ainsi il devient rapidement impossible de comparer les données du risque au fil des années.

L'analyse montre cependant une réelle aggravation des risques visibles, même si la part de responsabilité opérationnelle incluse dans ces risques reste complexe à mesurer et que les banques en font régulièrement évoluer leur perception.

Au-delà des risques visibles - au niveau des données macro-économiques et dans celles des entreprises - on trouve aussi des risques cachés dans le quotidien des organisations. Il s'agit des multiples événements de pertes de tous les jours qui sont souvent hâtivement observés dans les sociétés, avec un seul objectif : éviter de refaire la même erreur. L'analyse approfondie des études de cas va nous permettre de constater que les causes réelles de ces pertes sont souvent différentes de celles communément admises dans l'organisation. Le facteur humain et organisationnel y joue un rôle plus fréquent et plus déterminant que ce qui apparaît à première vue. C'est l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 7 – Une analyse microsociologique de vingt études de cas

Pour comprendre comment les risques opérationnels se transformaient en pertes effectives dans les sociétés financières, il me fallait l'observer sur des cas concrets. J'ai cherché dans ces sociétés des personnes susceptibles de raconter comment des évènements de pertes s'étaient réalisés. Je voulais aller au-delà de l'analyse classique des pertes et des erreurs faite par les directions de risque, dont les objectifs sont centrés sur : a) la remédiation b) la recherche des responsables.

Je cherchais une technique pour déconstruire les histoires consensuelles de l'entreprise. Une technique pour obtenir l'information pertinente et comprendre l'enchaînement des évènements, mais aussi leurs racines organisationnelles, techniques ou humaines.

J'ai remarqué que l'histoire qu'on me racontait pour décrire un accident se réduisait à quelques causes consensuelles expliquant sommairement ses origines. À la survenance de l'événement, les directions du contrôle et du risque avaient été mobilisées par les dirigeants pour faire un audit, mais les racines du problème n'avaient pas été étudiées de façon exhaustive. Une partie des causes était occultée. J'ai cherché à analyser les évènements pour mettre en évidence la multiplicité des causes que l'analyse de l'entreprise avait simplifiée à l'excès, permettant aux conditions du risque de se reproduire. Pour cela j'ai choisi un outil traditionnellement utilisé pour l'analyse d'accidents dans l'industrie que j'ai détourné de son usage traditionnel à des fins sociologiques afin d'obtenir une information plus pertinente et déconstruire les histoires officielles des organisations. Cet outil est l'arbre des causes.

L'arbre des causes découle cependant d'une analyse effectuée après les faits et de ce fait n'échappe pas aux biais décrits par Journé (2005 – p 67 et 68) : a) la distorsion d'information fournie par les acteurs (souvent reliée à la "logique accusatoire" (Dodier -1995 ; p 167)) b) la distorsion amenée par le chercheur qui connaît l'issue finale de la situation (proche du risque d'équifinalité) c) le biais de reconstruction lié à la "décontextualisation" des données collectées ou construites. Ces biais sont difficilement évitables dans une recherche "a posteriori" bien que le croisement des témoignages et des sources en soient des facteurs limitatifs. Journé

suggère (2005) une observation "in situ" des imprévus, ce qui remet le chercheur dans la même situation d'indétermination que les acteurs de l'évènement. Je n'ai pas pu tester ce système parce qu'en finance et en assurance, la plupart des pertes pécuniaires ont des racines qui se situent très en amont de l'évènement déclencheur et il est très improbable d'assister à l'évènement à moins d'être en permanence sur place comme le préconise Villette (2013)

7.1. Qu'est-ce qu'un arbre des causes ?

La méthode de l'arbre des causes utilise une technique d'enquête servant à l'analyse d'un accident ayant des conséquences humaines et/ou financières. On postule qu'un accident est relié à des facteurs diversifiés au sein d'un environnement systémique (von Bertalanffy - 1973; Crozier-Friedberg-1977; Rascol-Boutard-2009). Il ne se réduit pas à un évènement isolé relié au hasard ou au simple non-respect de certaines règles. L'arbre des causes donne une représentation graphique et logique de l'évènement et montre l'enchaînement des causes et des effets qui ont déclenché l'accident. L'arbre des causes remet en perspective le contexte et les multiples champs qui ont permis à l'évènement d'arriver dans un système holistique. L'arbre des causes permet de comprendre l'environnement qui a permis la réalisation du risque. Il illustre à la fois les causes évidentes et les causes profondes d'un évènement. La première étape pour établir un arbre des causes consiste à mener un interrogatoire précis des protagonistes qui permet de remonter à l'ensemble des causes de l'accident. Les causes définies comme "*de derniers rangs*" sont celles pour lesquelles la question "pourquoi ?" ne peut plus être posée sans arriver à saturation et tomber dans la redondance.

Par exemple, dans le cas d'un accident qui a brisé le bras d'un salarié en faisant tomber une machine dessus, une analyse simpliste de la situation pourrait s'arrêter à la réponse de la rupture de la corde qui tenait la machine. On interroge les protagonistes sur les causes, puis sur les causes de ces causes, et ainsi de suite jusqu'à ce qu'on arrive aux causes que l'on appelle "*de derniers rangs*". Dans l'exemple du bras cassé, la question du pourquoi posée "en boucle" amènera par exemple à l'explication de l'usure de la corde, puis de son remplacement trop tardif, puis enfin à la politique d'économies de l'entreprise et aussi à l'absence ce jour-là du collègue de

l'accidenté (qui aurait pu éviter l'accident) ainsi qu'à d'autres causes de dernier rang possibles.

C'est dans les univers professionnels techniques que l'on trouve des références aux arbres des causes, des documents qui l'expliquent et permettent de se former à son usage (*Documents de l'INRS, de la CRAM, de INPACT, Chesnais-1989, Meric-1984 Mortureux-2002; Keyser...*). Les sociologues familiers de cette technique nous signalent qu'elle est en général utilisée dans l'industrie pour la prévention des risques (*Dodier - 1994; Morel-2009*)

La technique de l'arbre des causes trouve son origine dans un article de 1970 (Cuny-Krawsky - 1970) écrit dans le cadre d'une étude réalisée pour l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS). Cuny et Krawsky se concentrent principalement sur l'analyse et la recherche du lien des causes et des effets¹³⁸. Ces recherches se poursuivent jusqu'au milieu des années 80 à l'INRS, les responsables de l'organisation souhaitant trouver des méthodes préventives pour réduire les accidents du travail. D'autres techniques peuvent être utilisées dans le même but, comme le diagramme d'Ishikawa, le 5M, ou celui des causes et des effets. Ces travaux s'inscrivent dans le cadre très à la mode des cartes mentales ou cartes heuristiques (Mind Map en anglais) popularisées à partir des travaux de Tony Buzan (1971). Les cartes mentales ont pour objectif de représenter sous forme de diagramme ou de schéma la façon dont la pensée fonctionne et d'en refléter le fonctionnement associatif. Ces cartes définissent une arborescence permettant de suivre le cheminement de la pensée, ce que fait l'arbre des causes pour les analyses de risque.

7.2. L'utilisation sociologique de l'arbre des causes

Le choix de l'arbre des causes comme outil sociologique permet à un observateur externe d'adopter une posture originale au sein de l'entreprise. Comme simple observateur passif, il n'apprendra rien sur les causes des risques et ne pourra pas assister aux réunions lui permettant de comprendre ce qui s'est passé. En tant

¹³⁸ Selon Dodier (Dodier - 1994), la genèse de l'outil remonte à 1959: la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier lance un programme de recherches ("facteurs humains -sécurité"), qui sera suivi par d'autres groupes de travaux dont le but est de reconstituer la genèse des accidents dans la sidérurgie et les mines. Ce sont ces travaux qui aboutiront en 1970 aux résultats de Cuny et Krawsky à l'INRS.

qu'"enquêteur", posant des questions pour sa simple compréhension, il recevra des réponses convenues, attirant la méfiance de ses interlocuteurs sur ses buts véritables. Les salariés le recevront comme un inquisiteur, assimilé à un auditeur ou un contrôleur de la Direction des Risques. Ils se méfieront et ne seront pas tout à fait sincères. C'est pour contourner ce problème que j'ai utilisé cette technique, détournée de son usage traditionnel à des fins sociologiques. Cela a déjà été fait en sociologie, notamment par Nicolas Dodier. Il explique comment, en étudiant un outil d'allure particulièrement technique comme l'arbre des causes, il a pu approfondir les articulations complexes entre causalité et responsabilité (Dodier - 1994). Cette faculté qu'offre la technique m'a d'ailleurs aidé à obtenir une histoire sincère de mes interlocuteurs : ils étaient plus détendus et ouverts en constatant que la recherche des responsables n'était pas un objectif de mon travail.

La première étape consistait à décrire la méthode de l'arbre des causes dans l'entreprise. J'expliquais à mes interlocuteurs mes motivations et comment les arbres leur permettraient d'expliquer un incident d'une façon différente. Ils constataient parfois l'aspect systémique et organisationnel (von Bertalanffy - 1973; Crozier-Friedberg-1977) de la réalisation de l'évènement, ce qui allégeait le poids des responsabilités de chacun. Coutumiers des entretiens avec les auditeurs et les contrôleurs, entraînés à la méfiance et la pratique de la "langue de bois", ils trouvaient un espace d'empathie et de déculpabilisation destiné à les rassurer et à délier les langues. Ils réalisaient qu'ils ne risquaient pas de conséquences négatives de leur sincérité. Ils m'offraient une histoire et je leur rendais en échange un espace de détente et de libre parole (Alter - 2009). Lorsque c'était possible, l'entretien avait lieu dans un espace plus convivial que le lieu de travail usuel de la personne interrogée, comme un restaurant, un café. Il s'agissait de sortir des lieux où la personne avait l'habitude de surveiller ses attitudes et ses paroles. L'arbre devant être intégralement rempli pour être pertinent et cohérent, il est possible d'utiliser cette explication pour marteler une question même lorsqu'elle est éludée. Ce serait plus difficile dans le cadre d'un entretien ne permettant pas de donner ce prétexte.

Lorsque les esquisses des arbres des causes sont constituées sur la base des premières informations obtenues, elles sont un bon instrument de dialogue avec d'autres membres de l'entreprise pour aller plus loin. On peut pousser ses

interlocuteurs à affiner l'analyse et certaines barrières psychologiques s'amenuisent sur des sujets sensibles récurrents comme la peur dans l'entreprise, le refus de la responsabilité ou la négligence volontaire.

7.3. Pourquoi utiliser des arbres des causes dans le monde de la finance et de l'assurance ?

Les accidents du travail usuels ne font pas partie des événements redoutés par les financiers. Les accidents physiques sont rares et peu spectaculaires. Les troubles musculo-squelettiques de posture sont fréquents, mais un directeur général de banque consacre moins d'énergie aux accidents du travail que celui d'une usine spécialisée dans les hydrocarbures ou d'une centrale nucléaire. Il est en outre moins encadré par les procédures réglementaires. Par contre, les événements de perte liés à des risques opérationnels¹³⁹ encourus par les sociétés financières sont très largement sous-estimés (cf chap. 6) et méritent d'être mieux classifiés et évalués.

Une banque peut perdre beaucoup d'argent lorsque le dollar s'effondre face à l'euro et c'est à l'évidence un risque financier mais elle ne perd de l'argent que parce qu'un ou plusieurs salariés de la banque ont décidé d'investir sur du dollar et de ne pas revendre lorsque les signes avant-coureurs d'effondrement se sont fait sentir. La perte est donc la conséquence d'un risque financier macro-économique - la baisse du cours du dollar - et d'un risque opérationnel : le choix d'investissement. Ceci est un risque opérationnel "latent" (Reason-1990) sous-estimé lorsque la perte est intégralement imputée aux "risques financiers".

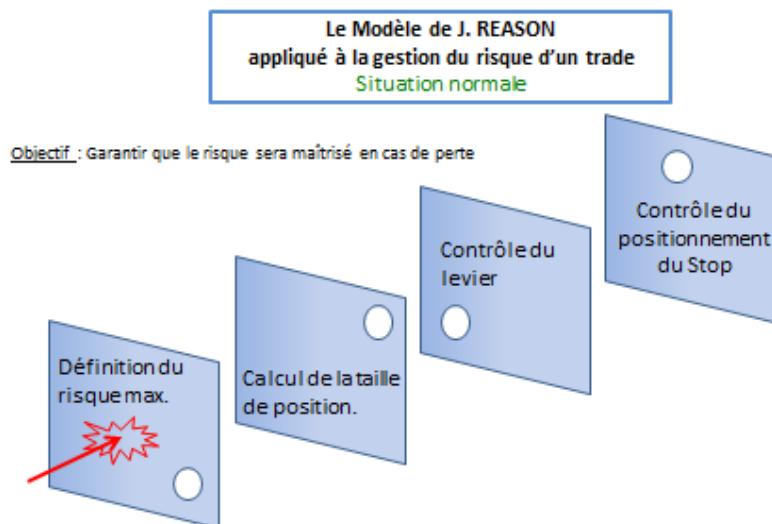
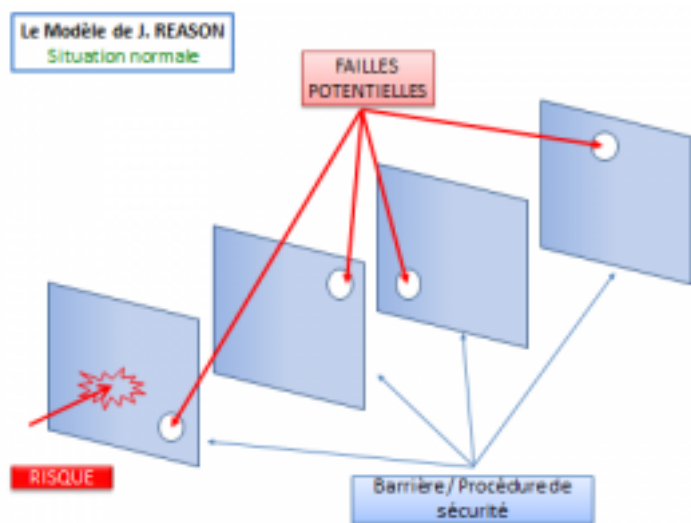
Chaque événement de perte est multicausal et il faut en analyser tous les facteurs déclencheurs pour recenser ceux sur lesquels une remédiation est possible: par exemple, la crise des subprimes est un événement mondial qui a touché l'ensemble de la finance, mais certaines banques ont très peu souffert car leurs dirigeants avaient choisi de ne pas investir dans ce type de support. Ce choix de leur part a été le fruit d'une plus grande prudence, d'un système de bonus différent, d'un processus de décision plus rigoureux ou d'autres facteurs à tester sur des cas concrets. C'est en partie l'objet de l'étude cartographique de l'arbre des causes de définir ces facteurs.

¹³⁹ Cf encadré sur la classification des risques p.15

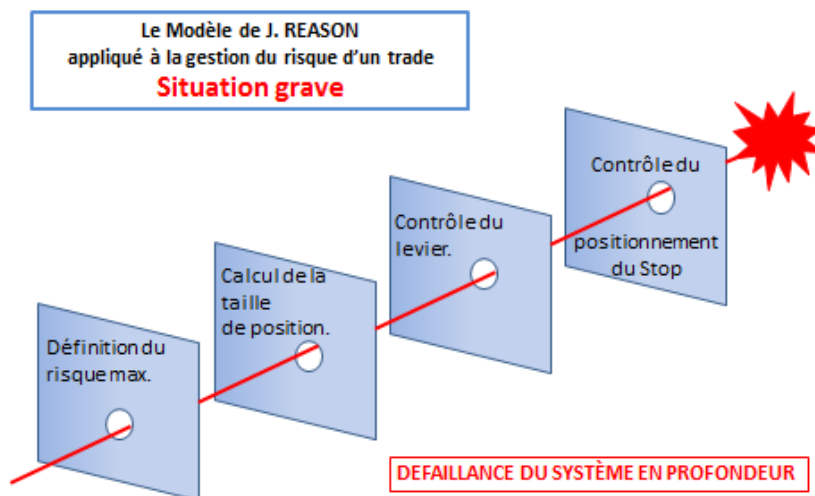
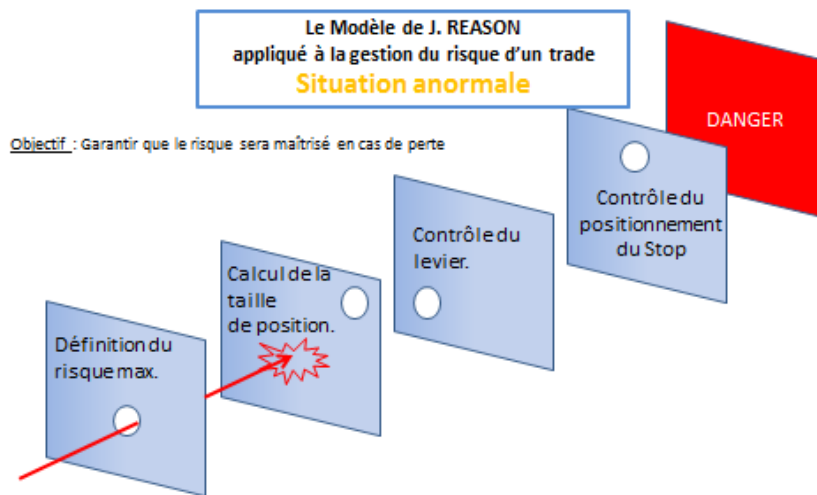
On peut trouver un soutien à cette idée dans les travaux sur l'erreur humaine de James Reason (Reason - 1990). Dans son ouvrage "Human Error", James Reason distingue les erreurs "actives" ou "patentes" et les erreurs "latentes". Les premières sont les erreurs des opérateurs en prise directe avec le risque, dont la responsabilité est évidente. Les secondes sont des erreurs souvent cachées pendant longtemps, liées par exemple à une absence d'action, faite par des opérateurs moins apparents, en retrait du système. James Reason montre sur des exemples d'accidents graves que ce sont ces erreurs latentes qui représentent le plus souvent la plus grande menace pour la sécurité du système parce que l'attention n'est pas portée dessus. Elles révèlent des causes organisationnelles au-delà des erreurs humaines. Il s'agit d'une fabrication organisationnelle d'erreurs latentes. Ce sont ces causes organisationnelles qui peuvent être à l'origine des baisses de motivation, de la dilution des responsabilités ou d'autres conséquences sur les salariés qui vont à leur tour créer des risques supplémentaires. L'arbre des causes permet de remonter la chaîne causale et de repérer ce type d'anomalies.

La théorie de James Reason, dite des "plaques de Reason", est régulièrement utilisée dans la lutte contre les défaillances, notamment dans l'aviation, et nous semble un bon appui à notre vision des risques dans l'assurance et la banque. En effet, la théorie des "plaques de Reason" est un concept qui assimile une erreur à un trou placé dans une plaque de protection. Différentes plaques sont placées les unes sur les autres pour protéger d'un risque, chaque plaque comportant un ou plusieurs trous. Ce n'est que lorsque tous les trous sont alignés qu'une erreur peut arriver ou un risque se réaliser, en traversant ainsi toutes les plaques de protection par la faille formée par l'alignement des trous.

Schémas 1 à 4 : Le modèle de Reason en images, appliqué à la gestion d'un "trade"¹⁴⁰ en Finance.



¹⁴⁰ Il s'agit ici d'une transaction de bourse sur un produit dérivé avec effet de levier.



Source : Eole trading website

Mieux diagnostiquer et éviter certains déterminants humains et organisationnels revient à boucher le trou dans une "plaque spécifique" (cf encadré), empêcher l'alignement des trous et donc la survenance du risque redouté. Il y a toujours des "trous" mais en boucher un seul situé au bon endroit sur une seule plaque suffit à éviter l'accident. Déterminer ses risques organisationnels ou humains

et y remédier est réaliste alors qu'on ne peut que subir les risques macro-économiques comme les krachs financiers.

Un tableau de récapitulation se trouve en conclusion de ce chapitre, après les études de cas. Il établit une classification des causes, apparentes ou cachées, permettant de mieux comprendre la façon dont elles se répartissent.

7.4. La méthodologie de recueil des informations

La première étape était d'identifier des personnes susceptibles de donner des informations pertinentes sur des événements ayant conduit à des pertes. Pour cela, il fallait trouver ceux qui connaissaient intimement le sujet et travaillaient le plus souvent dans la direction opérationnelle où l'évènement s'était déroulé. En même temps, il était important que ces gens aient suffisamment de distance par rapport à l'évènement pour garder une certaine objectivité. Par exemple, une personne considérée comme responsable de l'évènement même partiellement, apportait un témoignage coloré par cette responsabilité. Une discussion avec elle pouvait être intéressante et apporter des éléments, mais le facteur de subjectivité devait être pris en compte dans l'analyse.

Une seconde étape consistait à prendre contact avec des correspondants "Risque" de directions opérationnelles. Ce sont des praticiens qui travaillent dans ces services, et qui ont comme fonction secondaire de surveiller et rapporter les risques, en lien avec la direction des risques. Ce sont de bons informateurs qui connaissent en détail les événements de risque : ils ont une information de première main. Leur fonction les incite à raconter l'histoire sans passion. Ils sont souvent des cadres opérationnels, voire des opérateurs non-cadres, parfois des chefs de service et beaucoup plus rarement des directeurs¹⁴¹. C'est la direction opérationnelle concernée qui désigne son correspondant "risque". Avec un pied dans son entité comme à la direction des risques, sa marge de manœuvre est importante et sa capacité à contribuer aux mesures correctives est assez bonne, sachant que sa capacité à influencer les décisions sera corrélée à son niveau de responsabilité hiérarchique dans son organisation.

¹⁴¹ Chez WorldInsur "France", sur 27 correspondants "Risque", il y a 19 cadres opérationnels, 4 chefs de service, 3 opérateurs non-cadres, 1 directeur.

Une fois identifiées les personnes susceptibles de connaître les faits, il est nécessaire de leur faire raconter le déroulé précis de l'évènement de risque. Il est possible également d'identifier dans leurs récits des gens à interroger par la suite pour des vérifications, en particulier lorsque le ton de la narration semble très subjectif ou lorsque des questions restent sans réponse.

Certaines conversations sont enregistrées et d'autres font seulement l'objet de prise de notes. Pour chaque cas étudié, l'histoire de l'évènement raconté par mon interlocuteur principal fait l'objet d'un enregistrement alors que les entretiens de vérifications qui suivent ne peuvent pas toujours être enregistrés. Dans quelques cas, le sujet évoqué est politiquement sensible et même la prise de note stoppe les confidences. J'attends alors la fin de l'entretien pour noter mes remarques. Dans l'un des cas étudiés (cas n° 9), une personne me prévient qu'il pourra me demander d'arrêter l'appareil si le sujet prend un tour confidentiel. Alors qu'il aborde un sujet délicat, il regarde l'appareil, devient plus évasif, mais ne dit rien. C'est visiblement compliqué pour lui de demander explicitement à mettre l'enregistreur en pause, et il attend que j'arrête spontanément l'appareil pour poursuivre ses confidences.

Les enjeux de carrière des dirigeants sont forts et ils sont parfois prudents à l'excès. Le simple fait d'écrire sur un cahier lorsque l'entretien prend un tour confidentiel ou que le sujet devient sensible enclenche un changement d'attitude. Les "symptômes" sont repérables : changement dans la voix, qui devient plus aigüe; regard qui s'écarte ou devient fuyant ; mots plus imprécis ; ajout de phrases "émollientes" destinées à amoindrir l'impact de ce que l'interlocuteur vient de "lâcher" et qu'il me voit noter.

7.5. Un accès difficile à l'information pertinente

Le peu d'enthousiasme des dirigeants et managers

Dans les compagnies d'assurance et les banques, la "culture" du risque opérationnel est restreinte. Les yeux des managers sont tournés vers les risques financiers et les risques d'assurances, cœur de leur métier.

La sous-estimation des risques opérationnels (cf chap. 6) explique sans doute pourquoi les dirigeants connaissent mal les méthodes permettant de les éviter

et se focalisent plutôt sur des modèles de prévention ou de prévision des risques financiers et stratégiques. Ces professionnels du risque n'ont pourtant pas une forte foi dans la validité de ces modèles : le directeur des risques d'une grande banque de dépôt internationale me confie : « *Les modèles ne marchent jamais vraiment, mais ils produisent beaucoup de papier. Ils nous obligent surtout à nous poser les bonnes questions quand on choisit les hypothèses, et c'est déjà pas mal. Les modèles nous aident à la marge à comprendre certaines influences, mais à nous protéger, sûrement pas. Ce qui compte réellement, c'est les comportements des gens* ».

Ce témoignage illustre l'attitude de doute des dirigeants vis-à-vis des instruments de protection contre les risques. Ils sont occupés à leurs tâches quotidiennes, établissent les protections que la réglementation impose, mais vont rarement au-delà. En pratique, cela veut dire que lorsque j'approche un dirigeant pour lui proposer de tester les arbres des causes, je reçois une écoute polie, mais rarement proactive. Il faut expliquer l'intérêt de la démarche pour motiver des interlocuteurs qui spontanément considèrent comme une perte de temps tout ce qui sort de leur quotidien et ne semble pas immédiatement rentable.

Avoir accès aux bons interlocuteurs était complexe

Pour disposer d'un échantillon diversifié, il fallait rencontrer des sociétés différentes, dans divers pays, concernant des risques de plusieurs natures, allant par exemple d'une fraude à une panne informatique en passant par des pertes sur des investissements. J'utilisais mon réseau de connaissances pour les approcher. Ce réseau se constituait de cadres dirigeants, à qui j'expliquais la démarche, en leur demandant de m'orienter ensuite vers les salariés de leur société qui détenaient l'information. Mes interlocuteurs commençaient par m'orienter vers d'autres cadres dirigeants, d'un "grade" équivalent ou le cas échéant juste moins élevé que le leur, restant à un niveau de hiérarchie élevée. Je pensais qu'accéder à des opérateurs ou à des managers de premier niveau serait plus simple et plus rapide qu'avec les dirigeants. Cette hypothèse était totalement fautive en raison de la forte coupure entre les cadres dirigeants et les cadres opérationnels. Cette coupure n'est pas seulement liée au grade ou au diplôme mais aussi à un ensemble de codes, de réseaux et d'influences que l'on possède ou pas (Guillaume & Pochic - 2007).

Pour illustrer cette difficulté, prenons l'exemple de la filiale française d'un grand groupe allemand, WorldInsur. J'ai eu l'accès direct à son directeur des risques en France. Il s'agissait de quelqu'un que je connaissais bien et avec qui j'avais une relation amicale ancienne. Je connaissais également de longue date son adjoint, vers lequel il m'a orienté. Les deux hommes ont été très cordiaux et heureux de m'apporter de l'aide. De plus, ils ont marqué de l'intérêt pour le sujet et pour ses éventuelles conclusions. Ils m'ont dirigé vers un manager de premier niveau dans la direction des risques qui avait pour mission de me faire rencontrer des opérateurs venant de directions différentes.

Il m'a fallu plus d'un an pour commencer des entretiens avec des opérationnels dans cette société. Et ceci malgré le soutien des dirigeants. Six mois de dialogue préliminaires ont été nécessaires (incluant 32 appels téléphoniques et e-mails de relance, et cinq réunions - sans compter les efforts internes de mes correspondants). En fait, les opérationnels ne voulaient simplement pas me parler. Les causes qu'ils invoquaient étant essentiellement le manque de temps mais selon mes contacts à la direction des risques, ils avaient également peur de dévoiler des informations confidentielles à quelqu'un d'extérieur à l'entreprise. Il a été convenu, neuf mois après le début des discussions, de réunir tous les opérationnels ciblés pour leur faire une présentation de mes travaux, les rassurer sur la confidentialité des échanges et leur faire un retour d'expérience illustratif sur les résultats déjà obtenus dans d'autres entités. Il a fallu trois mois supplémentaires pour monter la présentation, puis obtenir les premiers rendez-vous avec les volontaires qui ont accepté (4 personnes sur 27, ce qui était considéré par mes interlocuteurs comme un bon résultat). C'était pourtant un taux d'acceptation très bas.

De façon similaire, dans la filiale italienne d'un autre groupe financier, avec un soutien sans faille des dirigeants du groupe, il m'a fallu neuf mois pour parler à des opérationnels. J'ai dû d'abord rencontrer les dirigeants locaux, puis préparer un document "powerpoint" présenté au comité exécutif de la filiale qui a dû l'approuver pour que ses membres puissent prévenir les directeurs opérationnels qui enfin m'ont autorisé l'accès à leurs collaborateurs.

Le fait de pouvoir discuter très rapidement avec les dirigeants alors que des cadres opérationnels ou des non-cadres dans l'organisation restent très difficiles

d'accès est un paradoxe. L'agenda des dirigeants est supposé plus rempli et le filtrage exercé par leur secrétariat beaucoup plus important. Ce paradoxe n'est qu'apparent et s'explique par trois raisons principales:

a) *Beaucoup de dirigeants ne parlent qu'entre eux et avec leurs collaborateurs directs ou d'un rang relativement élevé.* Il leur est plus facile d'orienter une personne vers ceux-ci que vers des salariés, fussent-ils dans leurs équipes, qu'ils ne voient pas ou peu et dont ils ne connaissent que très imparfaitement le détail des métiers. Les dirigeants et leur "n-1" ont en outre une plus grande latitude pour décider des rendez-vous qu'ils acceptent, sans devoir en référer à leur supérieur hiérarchique. Paradoxalement, ils ont plus de temps libre puisque le contrôle de leur agenda leur appartient. En outre, les dirigeants considèrent que rencontrer de nouvelles personnes fait partie de leur travail parce que cela peut leur donner de nouvelles idées ou de nouveaux contacts. En revanche, les opérationnels considèrent qu'un tel entretien est un dérangement dans leur travail quotidien.

b) *Les dirigeants aiment contrôler l'information et la communication.* Ils se font confiance ainsi qu'à leurs pairs pour contrôler le discours mais sont en revanche beaucoup moins assurés de ce que peuvent dire des personnels non-cadres ou des managers de premier niveau dans leurs équipes. La peur de voir l'information et le contrôle leur échapper est palpable dans les réactions de certains d'entre eux, et dans leurs phrases. L'un d'entre eux m'indique que parler avec moi devrait moins inquiéter ses équipes que de parler à des journalistes. Il me montre ainsi qu'il a déjà fait lui-même fait l'amalgame entre mon intervention et celle de la presse. Les cadres de l'entreprise sont conditionnés à éviter de parler à l'extérieur, surtout s'ils comprennent mal les répercussions possibles de l'entretien.

c) *Les personnes à qui je souhaite parler ne sont pas forcément dans les équipes directes des dirigeants à qui j'ai affaire.* Si les relations entre directeurs se font sur le mode de l'échange d'informations, de la convivialité et de l'entre-soi, il n'en va pas de même pour leurs collaborateurs dont les directeurs protègent à la fois l'agenda ("*ils sont très occupés en ce moment...*") et la parole ("*ils n'ont pas forcément toute l'information et risquent de vous dire des choses qui ne sont que partiellement vraies...*"). Les directeurs qui me soutiennent sont obligés de prendre des précautions diplomatiques importantes pour que je puisse avoir accès aux collaborateurs de leurs

collègues. Ce qui me fait penser aux jeux théâtraux décrits par Goffman (1973), c'est la façon dont les rôles sont joués, toujours de la même façon. Par exemple, si un directeur de niveau "comité exécutif" me conseille de rencontrer un autre directeur, de niveau hiérarchique identique ou d'un seul rang inférieur, dépendant d'un autre directeur de niveau comité exécutif, il me dit de l'appeler de sa part directement et en toute simplicité. Parfois, il m'emmène directement dans le bureau de son collègue de façon informelle. Personne dans l'organisation ne s'en émeut. Par contre, s'il m'est nécessaire de parler à un cadre opérationnel, collaborateur d'un autre membre du comité exécutif, mais quatre échelons hiérarchiques en dessous, il n'est pas question de le faire sans en parler à toute la chaîne hiérarchique. Ce serait considéré comme un acte indélicat, voire agressif, envers ses collègues. Cela explique mes difficultés, et les délais nécessaires pour accéder aux personnes qui ont l'information pertinente. Il se passe d'ailleurs la même chose dans le sens inverse : si je suis en contact avec un opérationnel (cadre ou non), il me donne volontiers directement l'accès à ses "pairs" de même rang ou proche et je peux les appeler de sa part en toute simplicité, mais remonter plus haut dans la hiérarchie sans prévenir personne serait considéré comme un acte indélicat mettant en péril mes bonnes relations dans l'entreprise. Ces comportements, ces blocages, et ces frontières invisibles qui changent selon les entreprises et les pays évoquent fortement les travaux de Crozier (1963).

Le risque est un sujet très sensible

Sensible depuis toujours dans le monde de la banque, de la finance et de l'assurance, le risque l'est devenu encore plus depuis la dernière crise financière.

Pour donner un exemple de la façon dont cette sensibilité se manifeste à tous les niveaux dans les organisations, il est intéressant d'observer ce qui se passe chez WorldInsur. Dans cette société, le système de déclaration systématique des incidents est assez récent et date d'après la crise financière de 2008. Il est basé sur la déclaration et la remontée volontaire des incidents vers la direction des risques. Le système est à la fois "volontaire" et obligatoire, mais il n'a de volontaire que le nom. Un manager qui refuserait de remonter ses risques ou qui ne remonterait jamais aucune information passerait pour suspect. Il s'agit en fait d'un système d'équilibre instable, fait d'accords tacites entre les managers, qui tient par la volonté de chacun d'éviter heurts et chocs frontaux (Crozier-1963 et 1989; Crozier-Friedberg-1977).

La façon extrêmement différente dont les pays déclarent les risques opérationnels à la holding est aussi une illustration flagrante des différences culturelles par pays comme des plus ou moins grands succès des managers des directions locales des risques. Chez WorldInsur, la filiale japonaise rapporte à la holding plus de 5000 évènements de pertes par an, dont 1% sont significatifs. La filiale anglaise en déclare plus de 10000 avec 3% qui sont significatifs. Elles sont pourtant de tailles plus petites que les filiales françaises ou américaines qui déclarent à la holding respectivement près de 300 et 100 évènements de pertes, dont près de la moitié sont importants¹⁴². Cela n'est pas relié aux types d'activité des sociétés en question qui sont similaires. En fait, au Japon et au Royaume-Uni, on « noie le poisson » en déclarant absolument tout, y compris les pertes les plus triviales, et l'information n'est plus possible à traiter par la holding. En France et aux USA, on ne déclare que les problèmes graves. On préfère gérer les difficultés en interne et on refuse implicitement la domination de la holding en retenant de l'information.

L'accès à l'information pertinente

Une fois les rendez-vous obtenus avec les personnes ad hoc, le problème de la pertinence des informations reçues se posait. Bien que toutes garanties leur aient été données sur la confidentialité des échanges, les personnes me racontaient souvent l'histoire qu'ils avaient déjà "préparée" pour leurs interlocuteurs habituels.

De façon un peu caricaturale, on peut résumer de la façon suivante le discours "préfabriqué" que mes interlocuteurs présentaient en début d'entretien :

- a) « *c'était un gros risque et une perte importante* »
- b) « *Il y avait des causes externes ou des causes techniques difficiles à éviter* »
- c) « *nous avons déjà réglé le problème en grande partie* »
- d) « *il y a encore des choses à améliorer* »
- e) « *nous travaillons dessus et nous avons un plan de remédiation* »
- f) « *tout est sous contrôle* »

¹⁴² Source : Résumé des pertes opérationnelles de WorldInsur - Document interne.

Cette "litanie", qui était parfois pour les interviewés une façon de nier le réel, était un exercice de style à subir, qui permettait à mon interlocuteur de me montrer son "esprit constructif", son "dévouement à l'entreprise" et ses compétences. Mon narrateur était sur la scène de théâtre (Goffman-1973), dans le rôle de la personne *"fiable, sur qui on pouvait compter et se reposer en confiance"*.

A ce moment, ma connaissance intime de l'industrie m'était utile. J'utilisais une faille dans leur histoire, une ou plusieurs contradictions, ou encore une partie de l'histoire qui manquait de crédibilité, pour montrer que je connaissais le sujet et que je n'étais pas dupe. Je rentrais alors dans un jeu de scène assumé, utilisant notamment les outils préconisés par Joule et Beauvois (1987) pour les entraîner plus loin dans leurs confidences. Je leur montrais aussi l'intérêt qu'ils avaient à ne pas omettre ou même cacher des éléments qui leur semblaient gênants pour eux-mêmes, des collègues ou même leur entreprise :

a) c'était l'occasion pour eux de faire passer des messages sans risques à leur direction puisqu'ils avaient la garantie de la confidentialité. J'insistais sur le fait que je changerais les noms, les noms de sociétés, et si possible les pays et même les caractéristiques de leur service;

b) c'était l'occasion pour eux de se libérer de ce qu'ils ne pouvaient en général pas dire;

c) Je ne recherchais pas des responsables mais au contraire à encourager dans leur entreprise une culture de l'impunité des erreurs permettant de mieux les éviter (Morel - 2013).

Une autre chose jouait en ma faveur lorsque les personnes que j'interrogeais n'étaient pas des dirigeants eux-mêmes : ils préféraient que je sorte satisfait de l'entretien et que je fasse savoir que mon entretien avec eux avait été productif. En effet, j'étais de leur point de vue envoyé par la direction de l'entreprise, ayant utilisé mon réseau de recommandation. Même si l'enquête était à la fois "officielle" (puisque agréée par un Directeur) et "officieuse" (puisque l'entreprise ne l'avait pas commanditée), tout le monde gagnait à ce que les échanges soient constructifs plutôt que frustrants. Même si je n'aurais jamais utilisé un tel levier avec eux, mes

interlocuteurs ressentait implicitement qu'un entretien efficace ne pouvait leur faire qu'une "publicité" favorable.

Toutes ces raisons ont suffi - à part dans deux cas rencontrés - à détendre mes interlocuteurs. L'entretien "réel" pouvait enfin commencer et nous le débutons par une phrase différente comme : « alors, qu'est-ce qui a vraiment mal tourné...? ». Je pouvais reprendre une série de questions, mais cette fois le ton de l'entretien avait changé.

Par exemple, dans l'un des cas étudiés (cas n°6), une perte financière avait été causée en partie par l'attitude du patron d'un service qui avait laissé survenir un problème facile à éviter. Il était difficile pour la personne que j'interrogeais d'accuser frontalement un directeur qui, non content d'être deux échelons hiérarchiques au-dessus de lui, gagnait en outre plus de deux fois son salaire. Par contre, son histoire et les non-dits de sa narration évoquaient des situations que j'avais déjà rencontrées dans l'univers professionnel. Lorsque j'ai formulé à voix haute l'hypothèse de la négligence du directeur, il a souri et hoché la tête sans prononcer une parole. Ce n'est que lors d'un entretien ultérieur qu'il a commencé à le critiquer ouvertement.

J'ai interrogé mes interlocuteurs sur les raisons qui les poussaient à ne pas raconter spontanément l'histoire "authentique" et à lui préférer une version édulcorée. Une explication m'a été donnée par Sylvie B. (cf cas n°13), qui a 42 ans et travaille depuis 14 ans dans son entreprise, aujourd'hui comme chef de service. Sylvie, qui est "sortie du rang", a débuté avec son baccalauréat et un tout petit diplôme de comptabilité et elle connaît bien son entreprise et ses défauts : *« Ce qui est important pour nous, c'est de nous comporter avec une attitude positive. C'est l'obsession dans la boîte, d'être positifs ! On est capable entre amis de se déprimer les uns les autres en disant qu'on est des nuls, mais dans les rendez-vous un peu officiels ou vis-à-vis de l'extérieur, on sauve la face et on dit qu'on est les meilleurs. Et dans la période actuelle, ce n'est pas le moment d'être mal notés et de prendre des risques personnels, alors moi le "discours du parti", cela me convient. Et puis il ne faut pas exagérer, c'est vrai qu'on se sent moins bien qu'avant, moins en sécurité et avec une ambiance de pression un peu pourrie, mais ce n'est tout de même pas le baignoire ! Dans mon entourage, il y a plein de gens au chômage qui m'envient d'être dans une grosse boîte solide, alors je n'ai pas envie de cracher dans la soupe. Quand il s'agit de raconter ce qui se passe vraiment, on*

prend nos précautions. On tâte le terrain d'abord, histoire de mieux comprendre à qui on a affaire et si cela peut nous retomber dessus ensuite. Sinon, moi en tout cas, je préfère la fermer, quitte parfois à passer pour une imbécile ou une naïve ».

7.6. La sélection des cas

Les vingt cas illustrés sous forme d'arbres des causes ont été sélectionnés parmi les histoires qui permettaient de constituer un arbre "complet" avec le matériau collecté. Un arbre était considéré comme complet lorsqu'il répondait à deux critères :

- 1) toutes les causes avaient été définies en remontant la série des "pourquoi" à la source, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'informations supplémentaires qui émergent.
- 2) l'information était fiable (interlocuteurs suffisamment impartiaux et renseignements recoupés par plusieurs sources, au besoin avec des documents de l'entreprise).

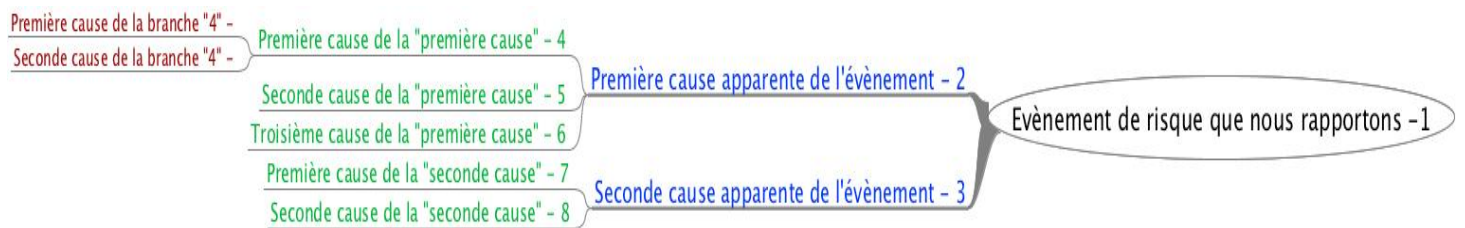
Par contre, il ne m'a pas été possible comme je l'aurais souhaité de "choisir" les cas parmi des listes de pertes pécuniaires qu'auraient constituées les entreprises car ces listes n'existaient pas et ensuite parce que j'étais dépendant des personnes qui étaient disposées à me parler. J'ai dû me satisfaire des histoires qu'elles avaient choisi de me raconter. Cela n'a d'ailleurs pas empêché des responsabilités individuelles d'émerger au cours du travail d'investigation. Il y a bien eu une certaine forme de sélection faite par nos interviewés, mais elle allait spontanément dans le sens contraire de ce que je voulais illustrer puisque je cherchais des déterminants organisationnels, au-delà des explications simples. On peut donc considérer que les résultats ont été sélectionnés en "double-aveugle" comme on dirait en langage statistique : l'échantillon n'a pas été maîtrisé par le chercheur et n'a pas non plus été sélectionné par les interviewés pour le satisfaire.

7.8. Comment se lisent les arbres des causes ?

Les arbres des causes présentés dans les études de cas - numérotés de 1 à 20 - se composent d'un schéma sous la forme d'une image du logiciel de mindmapping

"freeplane". Ces arbres complètent le commentaire de 2 à 6 pages de chaque étude de cas.

Un arbre se lit de droite à gauche, et se sépare en branches de plus en plus nombreuses, suivant le modèle illustré ci-dessous. Une branche située à gauche d'une autre branche à laquelle elle est attachée correspond à une causalité identifiée. Chaque branche d'un arbre est numérotée et on retrouve ces numéros au fil des histoires retracées avec les commentaires correspondants.



Chaque schéma d'un arbre est situé dans le corps du commentaire qui va avec. C'est ainsi que sont rapportées les informations recueillies lors des entretiens menés dans les sociétés visitées. Dans nos arbres des causes, les branches se comportent comme des fonctions logiques "et". Les causes qui sont à droite ne peuvent donc se produire que si les causes qui leur ont donné naissance et qui sont sur leur gauche se produisent.

La synthèse des résultats obtenus est faite à la fin du chapitre, après la description des vingt cas.

7.9. Les 20 études de cas

Cas n°1 : un échec commercial qui coûte cher¹⁴³

Evènement : La vente d'un produit structuré ne se passe pas comme prévu, obligeant une banque à revendre à perte des engagements pris à l'avance (branche 1)

Explications détaillées de l'évènement de perte :

En janvier 2009, Jean-Jacques F., le directeur commercial du CFF réclame en plein comité exécutif une belle innovation en produit structuré (cf premier encadré). Fabrice G., directeur de la société de gestion financière du CFF, qui a déjà quelques idées novatrices sur le sujet dans ses cartons lui promet immédiatement un très beau produit. Il faut préciser que les deux hommes ne s'aiment pas, qu'ils sont en délicatesse sur d'autres sujets concernant la banque et que l'atmosphère est tendue entre eux depuis le début de ce comité exécutif. Fabrice est un jeune dirigeant opiniâtre et créatif. Jean-Jacques un plutôt un vieux loup à la fin de sa carrière, très apprécié de ses pairs et de ses équipes.

¹⁴³ Sources :

- 2 entretiens approfondis :

- Léo H., adjoint au directeur général de la société de gestion financière du CFF (le 15/04/2013).
- Gérald Z., responsable régional du réseau de vente - région PACA (le 24/04/2014)

- 6 entretiens informels

- Documents du dossier (note d'annonces commerciales, compte-rendus de réunions, notes techniques,...)

- E-mails d'échanges avec les protagonistes

- Plusieurs mois passés sur le site

Les banques vendent à leurs clients beaucoup de produits dits "structurés". Il s'agit de produits d'épargne sophistiqués qui font appel à une grande technicité au niveau des produits dits "dérivés"¹⁴⁴. En l'occurrence, cela permet à une banque de bâtir avec des instruments complexes une proposition simple à ses clients de détail avec un argument de vente efficace, par exemple: "dans 5 ans, vous aurez 60% de la performance du marché des actions Européennes, et même si ce marché a baissé, vous êtes garantis par la banque de ne pas perdre d'argent quoiqu'il arrive dans 5 ans. Autrement dit, vous sacrifiez une partie de la hausse de la bourse à la certitude de retrouver au minimum l'argent que vous avez versé".

Pour créer ce type de garanties, la banque doit décider d'une enveloppe de vente, à l'aide de sa direction commerciale. Ensuite l'équipe monte le produit et se garantit auprès de ce qu'on appelle une contrepartie (en général une autre banque ou institution financière spécialisée).

Les deux hommes s'affrontent depuis le début du comité et s'envoient successivement des reproches amers, conflit classique entre le fabricant et le commerçant. Jean-Jacques reproche à Fabrice la pauvre performance récente des fonds d'épargne de la banque, qui rend les ventes difficiles depuis le début de l'année; Fabrice défend son bilan et répond que ses équipes passent trop de temps à répondre à des demandes commerciales désastreuses au lieu de travailler à améliorer la performance. La création d'un produit qui serait un grand succès commercial est une

¹⁴⁴ Un produit dérivé ou contrat dérivé est un instrument financier dont la particularité est d'avoir une valeur qui fluctue en fonction de l'évolution du taux ou du prix d'un produit "primaire" (comme les actions, les obligations, le pétrole ou le sucre...) appelé le sous-jacent. Ces produits ont la particularité de nécessiter peu ou pas de placement initial et leur règlement s'effectue dans le futur. Cela permet d'investir sur des risques considérables (effet de levier) avec un faible investissement de départ. Le produit dérivé échappe souvent aux marchés réglementés et peut s'établir sous la forme d'un contrat entre deux parties, un acheteur et un vendeur, avec des flux financiers futurs fixés sur ceux de l'actif sous-jacent.

opportunité pour les deux hommes d'enterrer la hache de guerre. Fabrice décrit alors sa meilleure idée du moment et dresse une image flatteuse et excitante du produit. Jean-Jacques F. est conquis par le concept et il est surtout soucieux de montrer au Comité Exécutif du Crédit Fiduciaire de France sa puissance de frappe. Il se lève et s'engage à vendre pour 3Milliards d'Euros d'un tel produit (cf second encadré) si les équipes de Fabrice sont capables de le mettre en place dans les délais (branches 2 et 9).

L'une des caractéristiques de ces techniques de produits structurés impose de faire le montage à l'avance pour s'assurer que les conditions de marché permettront de constituer le produit et de "porter" la position (c'est-à-dire porter le risque) en attendant que les clients l'achètent. La période de commercialisation dure en général plusieurs semaines (le temps de visiter et convaincre les clients de la banque de détail) et avec tous les délais, entre le moment de l'achat des positions sur les marchés boursiers et la fin de la période de commercialisation, il se passe facilement deux à trois mois. Sur cette période, il faut avoir acheté les garanties au tout début pour être sûr de les vendre, sinon les conditions de marché peuvent changer et le produit n'être plus réalisable.

Mais justement, sur la période de vente, les conditions du marché ont le temps de changer et si l'enveloppe commerciale n'est pas totalement vendue aux clients, il faut revendre le reliquat des couvertures prises sur le marché, ce qui peut se faire avec un gain ou une perte selon l'évolution du marché sur la période. Le risque est très grand et la justesse de l'opération commerciale (adéquation entre les ventes effectivement réalisées et l'enveloppe prévue au départ) doit être mesurée au plus près.

Dans le cas observé, l'enveloppe commerciale (autrement dit ce que le réseau bancaire du Crédit Fiduciaire de France (CFF) s'engageait à vendre) pour cette grande banque de dépôt française était de 3 Milliards d'Euros.

Comme il s'agit de produits à très forte profitabilité et que le montant de 3 milliards d'Euros de ventes représente un chiffre très significatif pour le CFF, le Directeur Général - Georges T. - félicite chaleureusement ses deux collaborateurs en les enjoignant de faire de cette idée un succès rapide. Le comité exécutif, mal engagé, s'achève dans une atmosphère cordiale et presque triomphale (*branche 8*).

Dans les semaines qui suivent, chacun s'organise rapidement à la fois pour le montage technique et financier du produit et pour la démarche commerciale. Les conditions du marché bougeant très vite (*branche 14*), le produit en question baptisé "Victorial" se révèle finalement plus complexe et moins facile à vendre que prévu (*branche 8*). Le tout ayant été discuté et décidé en un éclair (*branche 6*) afin de satisfaire l'ego des deux hommes (*branche 11*), aucun n'a suffisamment consulté son équipe auparavant pour s'assurer de la réussite du projet. Il est un peu tard pour reculer, car les deux hommes se sont engagés ensemble devant tout le comité exécutif et le directeur général.

Léo H, l'adjoint de Fabrice lui fait part de ses doutes et même de son inquiétude : « *..les marchés sont tendus sur ce type d'instruments, et je ne crois pas trop au produit avec tout ce qu'on a été obligé de sacrifier par rapport à l'idée de base....* ». Fabrice lui répond "*...on est assez malins pour embourber la situation si cela se passe mal, ce n'est quand même pas la première fois qu'on fait le coup, Léo, non... (branche 21)?* »

Fabrice fait référence à une technique qu'ils ont développée ensemble dans la banque, qui consiste à "upfrontiser les pertes", c'est-à-dire à créer un système où l'on peut couvrir une perte possible sur une part du produit en comptabilisant d'avance les bénéfices à venir sur une autre partie (*branche 15*). Cela revient en réalité à hypothéquer le futur (cf détail dans le cas n°19).

Fabrice ajoute aussi, dans le langage fleuri des marchés : « *Sur ce coup-là, Jean-Jacques a mis ses couilles sur la table devant tout le monde. Il ne peut plus se rétracter...il va réussir à tout nous vendre ou il passera pour un con devant tout le Comex, et tu peux compter sur moi pour les lui serrer s'il le faut... (branche 20)* »

Du côté des équipes de Jean-Jacques, il y a beaucoup moins de tension et même un soupçon de laisser-aller (*branche 16*) selon l'un de ses collaborateurs. Jean-Jacques estime qu'il pourra toujours expliquer que le produit est assez différent en termes de

marketing de ce qu'il a "acheté" en comité exécutif (*branche 17*). C'est d'ailleurs ce qu'il écrit dans un mail à Gérald Z., l'un des patrons régionaux des ventes, qui est assez peu optimiste sur ce produit : *« Pour le bien de la banque, je demande à chacun d'encourager ses équipes à mettre toute l'énergie possible à vendre ce produit, même si les financiers n'ont pas pu tenir leurs promesses initiales compte tenu de l'état actuel des marchés sur ce type d'instruments ».*

Malgré les doutes des deux dirigeants sur le succès commercial potentiel, le produit voit le jour en fin mars 2009, et le 20 juin, trois semaines avant la fin de la période de commercialisation, les résultats des ventes sont catastrophiques. À peine 20% des 3 milliards ont été placés et à ce rythme, il est probable que l'on ne dépassera guère le milliard de ventes. Le problème est que le marché, sur cette structure spécifique, a encore beaucoup "décalé" ¹⁴⁵ pendant la période de commercialisation, et que si le "swap"¹⁴⁶ doit être revendu, c'est une perte sèche de plus de 200Millions à laquelle il faudra s'attendre (*branche 4*). C'est Léo, en charge notamment du contrôle dans l'entité de Fabrice, qui tire le premier la sonnette d'alarme auprès de son patron après avoir constaté les chiffres de ventes comparés au décalage du "swap". Fabrice contacte immédiatement Georges sur son mobile et demande à le voir pour décider de ce qu'il faut faire.

C'est tout de suite le branle-bas de combat au CFF. Georges réunit Fabrice, Jean-Jacques et Léo dans son bureau et les enjoint de trouver rapidement une solution commune : la seule réaliste pour éviter un échec retentissant est celle que Fabrice résume pendant la réunion : *« T'as pas le choix Jean-Jacques, il faut que tu fouettes tes mecs jusqu'au sang, sinon on est tous dans la merde... »* Jean-Jacques, toujours très aristocratique se drape dans sa dignité de banquier à l'ancienne, et déclare calmement: *« mes équipes feront leur devoir, comme toujours...je m'y engage...»*

¹⁴⁵ Le décalage signifie que le marché financier a bougé dans le mauvais sens depuis l'achat de la couverture. En pratique, si l'enveloppe commerciale est vendue, les clients auront d'office un produit moins bon que prévu mais ils ne le sauront pas tout de suite. Par contre si l'enveloppe commerciale n'est pas vendue, c'est la banque qui paiera l'écart entre le prix de marché au moment de l'achat de la couverture et celui du moment de la fin de période de commercialisation.

¹⁴⁶ Le "swap" est le nom consacré pour désigner la couverture financière achetée pour garantir la possibilité de fabriquer le produit en fonction de l'enveloppe commerciale prévue

Cela veut dire - une fois décodé par Léo - que tous les moyens de pression et de stimulation seront employés pour que les vendeurs fassent le "forcing" auprès des clients afin de placer le produit coûte que coûte. Ce qui est paradoxal est justement qu'ils vont désormais collectivement commettre une faute déontologique de taille. En effet, le décalage de marché est tel que le produit a déjà perdu presque tout son intérêt pour le client; les directeurs de réseau vont donc faire vendre à leurs commerciaux - sans le leur dire - un produit dont les financiers savent qu'il sera d'une performance exécrationnelle. Techniquement, tout le bénéfice potentiel pour le client du produit sur les prochaines années est déjà perdu. C'est déjà inscrit dans la performance mais la complexité du produit structuré est telle qu'un non-spécialiste ne le verra que plusieurs années plus tard.

Au final, les vendeurs du CFF, sous la pression de leurs dirigeants commerciaux (*branche 10*) vont réussir à placer en trois semaines près de 1,4 milliards d'euros supplémentaires de ce désormais "mauvais produit" à leurs clients. Le paradoxe est que les patrons de réseaux ne sont pas tout à fait conscients que la performance du produit est d'ores et déjà calamiteuse. Il faut pour le comprendre plus de connaissances techniques qu'ils n'en ont. Cela étant, comme le fait remarquer Léo : *« ils ne savent pas exactement comment cela se passe techniquement, mais ils connaissent suffisamment la musique pour savoir qu'il y a un problème si on les pousse de cette façon à placer le produit; et puis il y a toujours quelques fuites. Mais je crois qu'ils préfèrent ne pas savoir, sinon ils ne pourraient pas regarder leurs vendeurs dans les yeux et les pousser au maximum. Et d'ailleurs, c'est exactement pareil pour les vendeurs vis-à-vis de leurs clients. »*

C'est donc "en partie" de bonne foi que les responsables de réseaux incitent leurs vendeurs à pousser au maximum le produit. Une phrase de Gérald – l'un des responsables commerciaux régionaux - illustre le conflit interne vécu par les patrons de réseau : *« de toute façon, on est payés pour faire vendre le produit qu'on nous désigne au maximum, c'est notre boulot. Alors vendre celui-là ou autre chose. C'est vrai qu'une pression si forte pour placer un produit particulier, cela me gêne toujours un peu. Je ne suis pas un perdreau de l'année et chaque fois qu'on m'a mis trop de pression pour vendre quelque chose, c'était rarement le produit du siècle pour mon client... »*

La banque va tout de même encaisser au final une perte de 40 millions sur le milliard qui restera à déboucler et que les vendeurs n'arriveront pas à placer aux clients. Aucune perte venant de cet échec n'apparaîtra dans le compte de résultats de l'année, grâce à la technique de l'upfront qui est décrite plus loin dans le cas n°19 ("un futur hypothéqué"). Cette perte sera cependant réelle et concrète même si elle s'étalera sur plusieurs années.

La cause principale de la perte provient de l'attitude des deux dirigeants, qui ont fait passer leur querelle avant l'intérêt de leur société et qui n'ont fait aucune vérification marketing et technique avant de prendre leur décision. Le sentiment d'impunité liée aux techniques possibles de "camouflage" du résultat a sans doute également joué son rôle. Léo fait remarquer le manque de responsabilisation des acteurs pendant cette crise commerciale et technique. Il explique que le placement de l'enveloppe commerciale est en théorie une responsabilité collective mais que personne n'a été inquiété à la direction générale ni n'a eu à répondre de cet échec. Les plus mal lotis seront finalement les clients de la banque à qui on aura vendu ce médiocre produit ainsi que les vendeurs qui devront s'en expliquer auprès d'eux. On retrouve un cas similaire dans "le manager jetable" (Villette – 1996). Léo ajoute : « *le régulateur n'est jamais au courant de ces pratiques qui s'assimilent à du "misselling"¹⁴⁷ à mon avis. On a mis la réputation de la banque en danger – pas seulement parce que les clients seront forcément furieux des performances dans le futur - mais aussi parce qu'il y a un vrai risque pour que l'affaire éclate un de ces jours, et cela ne fera pas du bien à la marque. Pour le top management, c'est plus facile de prendre un risque pour le futur. Avec un peu de chance, ils n'auront pas à le gérer et le problème immédiat qui les menaçait est réglé.* »

Ordre de grandeur estimé des pertes : quarante millions d'Euros

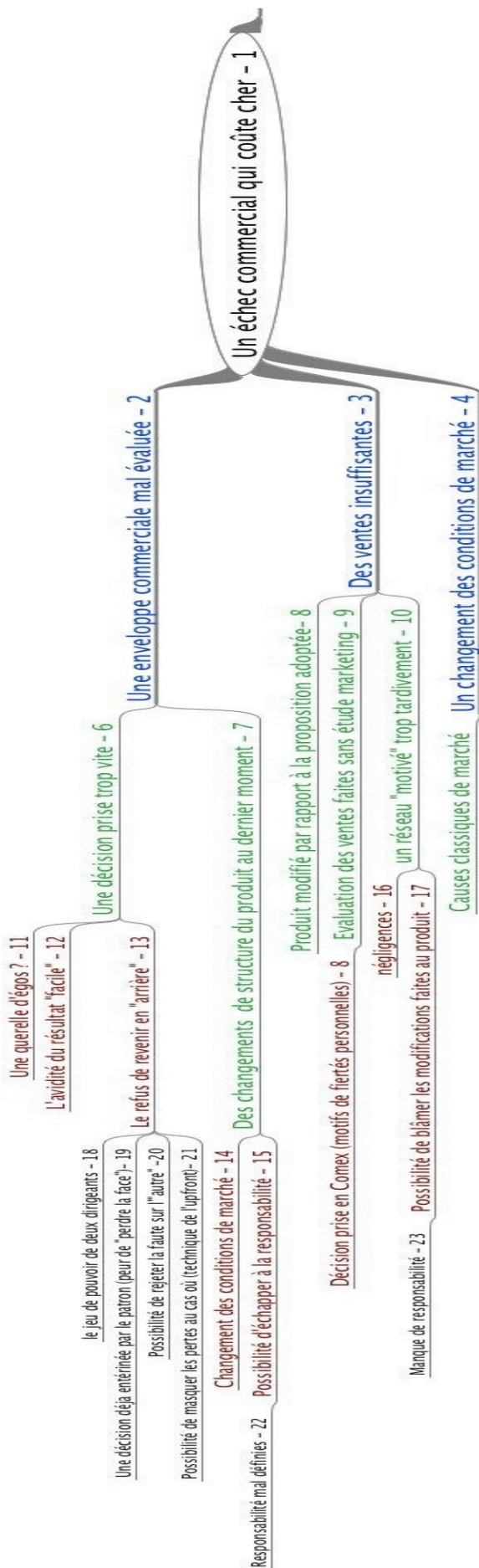
Dans la perception des membres du comité exécutif, la cause de la perte provient du manque d'efficacité des réseaux commerciaux : ils ont mal vendu le produit, selon les uns à cause d'une mauvaise évaluation de l'enveloppe

¹⁴⁷ Pratiques de "mévente" ou de vente abusive. Il s'agit en général de pratiques de vente non conformes à la déontologie, pour lesquelles nombre de scandales ont éclaboussé les banques et compagnies d'assurance, essentiellement anglo-saxonnes.

commerciale et selon les autres d'un calibrage du produit inadapté à la clientèle.

L'examen de l'ensemble des causes met en évidence les jeux de pouvoir au sein de l'équipe dirigeante, les responsabilités mal définies et les querelles humaines.

Figure 1 : arbre des causes – un échec commercial qui coûte cher



Cas n°2 : des pertes sur un fonds monétaire¹⁴⁸

Evènement: Un fonds monétaire occasionne à sa banque des pertes en 2008 (branche 1).

Explications détaillées de l'évènement de perte :

En mars 2003, un nouveau directeur général, Jean-Philippe T., a été recruté pour redynamiser GBAS Asset Management, la branche de services financiers d'une banque de réseau. Sa mission était de trouver de nouveaux clients et de nouveaux capitaux pour relancer l'activité. Les marchés financiers étaient à leur point le plus bas depuis l'éclatement de la bulle internet, et la baisse des revenus financiers qui en était la conséquence pour la banque mettait en danger l'équilibre financier de l'ensemble de la société. Le président de la banque a donc donné un mandat assez large à Jean-Philippe T. pour trouver de nouvelles idées. Jean-Philippe a décidé de démarcher davantage de clients « institutionnels », c'est-à-dire des grandes entreprises.

Pour réussir son pari, Jean-Philippe T. a choisi de se doter d'un atout concurrentiel décisif sur ce créneau de clientèle : un fonds monétaire plus performant que les autres permettant aux sociétés de mieux optimiser leur trésorerie.

Définition: Un fonds monétaire est un fonds commun de placement investi en placements monétaires et obligataires, essentiellement à court et moyen terme, et destiné à la trésorerie à court terme des entreprises et des

¹⁴⁸ Sources:

- 3 entretiens approfondis:

- François R. responsable du contrôle de la société de gestion (le 10/10/2012). Ecole Supérieure de Commerce. Niveau de rémunération: 80kEur par an + Bonus (10kEur environ)
- Jean-Paul G., ancien responsable des réseaux commerciaux de la banque (le 30/10/2012). Ingénieur. Niveau de rémunération: 140kEur par an environ + Bonus
- Thierry L., ancien gérant du fonds de la société de gestion (le 14/11/2012). Ecole Supérieure de Commerce. Niveau de rémunération: 70kEur par an + Bonus (doublement du salaire possible)

- cinq entretiens informels

- Lecture d'e-mails échangés entre les protagonistes

- Plusieurs mois passés dans l'entreprise

particuliers. Un tel fonds est bâti en théorie pour délivrer régulièrement une performance positive, même faible (c'est-à-dire pour ne jamais occasionner de pertes au client ou à la banque). Les profits de la banque sur un tel fonds proviennent des commissions prélevées régulièrement sur les encours de placement

Selon son idée, ce fonds pouvait lui servir de « pied dans la porte » (Joule et Beauvois – 1987) pour placer d'autres produits d'investissements encore plus rentables pour la banque. Cette stratégie nécessitait de rendre le fonds monétaire très performant et donc de prendre pour cela plus de risques que cela n'était habituel sur ce type de produit. Le nouveau directeur général a confié la gestion financière du fonds à Thierry L., un jeune gérant suffisamment malléable pour appliquer à la lettre ses directives et il lui a demandé de « booster » la performance du fonds au maximum. Thierry L., en lien avec le directeur de la gestion, son patron direct, a acheté beaucoup d'obligations dites « de crédit », dont la performance était supérieure aux investissements classiques de trésorerie, ce qui a permis d'améliorer le rendement du fonds pour un risque qu'il jugeait raisonnable.

Très vite, chacun s'est félicité de la magnifique performance du fonds monétaire, qui s'est classé rapidement dans les 10 premiers de sa catégorie en France et a servi de fer de lance à la politique commerciale agressive qui avait été décidée.

Les choses se sont gâtées cinq ans plus tard en 2008, en pleine crise financière. Ce fonds est alors devenu la cause de la plus grosse perte financière de la banque car les risques pris se sont révélés plus lourds que prévu. On a réalisé dans la banque, au moment de la débâcle financière généralisée, que le trou potentiel créé par ce fonds ne cessait de se creuser et qu'il n'était plus possible de revenir en arrière : on ne pouvait plus revendre massivement les obligations en portefeuille qui avaient déjà trop baissé, et on en était réduit à attendre passivement, en espérant. La valeur liquidative du fonds¹⁴⁹ aurait dû baisser fortement mais la banque a accepté de couvrir en partie cette baisse pour protéger sa réputation : le problème était alors que chaque client qui récupérait son argent faisait subir une perte à la banque.

¹⁴⁹ Valeur de revente pour les clients.

En majorité, les fonds monétaires sont investis partiellement dans certaines valeurs obligataires qui permettent d'augmenter la performance de ces fonds (autrement dit, ils ne sont pas uniquement investis dans des valeurs monétaires, moins rentables).

Lors de la crise financière de 2007-2008, beaucoup de ces valeurs obligataires ont réalisé de fortes moins-values (branche 3) (il s'agissait par exemple d'obligations à taux variable de grandes banques solides comme BNPP ou HSBC, dont le cours était dans le passé toujours très stable). Des moins-values sur ces titres ont fait baisser la valeur liquidative du fonds que nous étudions (sa valeur de revente). Ceci a été une surprise déconcertante pour les clients et les commerciaux, car ils ont eu l'habitude d'un accroissement régulier de cette valeur sans jamais de baisse. Dans le cas de GBAS Asset Management, la cause des pertes financières pour la banque provient de la conjonction à la fois de la baisse de la valeur du fonds (que la banque a en partie accepté de couvrir pour des raisons de réputation comme pour des raisons commerciales) et des rachats brutaux décidés par les clients (branche 2).

La baisse de la valeur réelle du fonds (*branche 3*), reliée aux moins-values sur les valeurs obligataires (cf encadré) provenait en fait de trois causes identifiables :

1) Le marché du "crédit" - le type d'obligations dans lequel le fonds était investi - s'est effondré suite à la crise financière (*branche 7*). La dégradation du marché financier dès le mois de juillet 2007 en a été à l'origine. Il s'agissait donc là de causes mondiales, exogènes et difficiles à prévoir ou à éviter (crise des subprimes puis des CDS suivis de la faillite de Lehman Brothers...)

2) Les obligations « de crédit » qui étaient en portefeuille n'ont pas été revendues assez tôt (*branche 8*) (dès le début de leur baisse, vers la mi-2007 par exemple). En effet, le "consensus" (i.e. l'opinion moyenne des analystes et acteurs de marché en Finance, qui fait l'objet de publications régulières) penchait pour une situation provisoire et les opérateurs de marché supposaient que cela allait remonter très vite. En septembre 2007, une conférence téléphonique a été organisée réunissant le Directeur Général, Jean-Philippe T., son patron à Londres Jeremy S., le gérant du fonds, Thierry L. et le responsable du contrôle. La discussion a été houleuse car

Jeremy S., un ancien militaire américain relativement agressif qui connaissait mal le système des OPCVM français, cherchait déjà des fautes et des responsables et il était frustré de ne pas en trouver. Compte tenu de l'opinion du consensus de marché, la décision d'attendre a été prise, chacun pensant que la situation allait se rétablir et les moins-values se résorber rapidement.

Dans les faits, c'est le contraire qui s'est passé : les moins-values se sont creusées et les obligations sont devenues impossibles à revendre pendant plusieurs trimestres. Au vu de ce que l'on savait en septembre 2007, on pourrait trouver que les décideurs ont fait un choix raisonnable. Après coup, il est facile de voir qu'il aurait fallu "couper"¹⁵⁰ les positions rapidement mais il était difficile de faire ce choix, car ce risque ne s'était jamais produit dans les décennies précédentes et un tel choix revenait à acter une perte immédiate sur un fonds censé ne jamais faire perdre d'argent aux clients. Les responsables commerciaux de la banque voulaient avant tout préserver l'image de sécurité de ce fonds (*branche 15 bis*). Toutes les conditions étaient donc réunies pour qu'on laisse le temps passer sans prendre la décision de solder les pertes au plus vite.

3) Il y avait un pourcentage trop élevé d'obligations de ce type (*branche 6*) dans le portefeuille de la banque, à comparer à la norme du métier (ce point est sans doute le plus important à observer en détail). En effet, il n'y avait perte pour la banque que si les clients rachetaient précocement leurs parts, la banque ayant décidé de prendre une partie des pertes à sa charge. Et c'est ce qui est arrivé lorsque certains clients ont paniqué (*branche 4*). Les causes de cette panique étant exogènes à la banque elle-même (panique du marché, inquiétudes sur le système mondial, relais par les médias...), Paul S., un vieux client, est venu à son agence en octobre 2008 pour réclamer en cash cent cinquante mille euros qu'il avait en compte courant. Il avait besoin de voir l'argent "*physiquement*" pour s'estimer satisfait de la crédibilité de la banque et pour laisser l'argent sur son compte en banque. Cette attitude un peu surprenante et naïve donne une idée du degré de panique qui pouvait animer la clientèle à cette période.

La question clé de cette étude de cas est donc : pourquoi y a-t-il eu trop d'obligations dites "de crédit" dans le fonds ?

¹⁵⁰ Vendre

Deux causes ont été identifiées:

1) Le responsable du contrôle, François R., collaborateur de la banque depuis 2006 est arrivé à son poste 18 mois seulement (*branche 16 bis*) avant le début de la crise et il n'a pas réagi ni fait de remarques à son arrivée sur l'état des portefeuilles(*branche 12*). Il confie : « *j'étais parfaitement conscient que le portefeuille était atypique, mais compte tenu de la qualité des signatures des emprunts contractés, je ne trouvais pas de raison objective de bloquer le gérant, d'autant que je savais que c'était le patron qui était derrière cette manœuvre. Qu'aurais-je pu dire à ce moment puisqu'on restait dans la légalité* ». En outre, aucun ratio spécifique de contrôle n'était prévu dans la banque pour ces obligations (*branche 16*). Il n'y avait pas non plus d'obligations réglementaires à ce sujet. Ce qui s'est passé sur les marchés financiers n'était historiquement pas considéré comme un risque crédible et les obligations en portefeuille étaient de bonne qualité (presque toutes notées AAA ou AA en début de crise¹⁵¹).

2) Le gérant du fonds, Thierry L., sans grande expérience (*branche 18 bis*) et sorti de l'EM Lyon 5 ans avant son recrutement chez GBAS AM, a accumulé trop de ces titres en portefeuille par rapport à la moyenne des pratiques de sa profession (*branche 13*). Les deux causes de cette surdétention ont pu être identifiées :

a) son directeur général lui avait mis beaucoup de pression (*branche 17*) pour faire de ce fonds un leader et pour avoir une très bonne performance. Le directeur général comptait sur la réussite de ce fonds pour atteindre des objectifs commerciaux sur lesquels il était intéressé personnellement (*toujours branche 17*).

b) Thierry L. recevait un important bonus chaque année qui dépendait à plus de 50% de la performance de ce fonds (*branche 18*).

La perte de la banque a aussi une autre cause : après le début de la crise, les vendeurs du réseau commercial n'ont pas vraiment essayé "retenir" leurs clients sur ce fonds comme ils étaient censés le faire (*branche 5*). En effet, comme l'a dit leur ancien patron, Jean-Paul G. : « *les commerciaux du réseau considèrent que c'est le client qui les nourrit à long terme et à qui ils doivent leur loyauté en premier* (*branche 10*). » Il a ajouté qu'il s'agissait d'un « *...réseau commercial commissionné et qui trouvait son intérêt*

¹⁵¹ Rating de S&P, l'une des trois grandes agences mondiales de notation.

dans le rachat de ce fonds par ses clients...» Le réemploi des sommes dans de nouveaux produits apportait de nouvelles commissions aux commerciaux (*branche 11*). Ces vendeurs étaient donc dans un conflit d'intérêts avec leur employeur. Ce biais organisationnel aurait pu être anticipé.

Au vu des informations recueillies, on observe que le directeur général comme le gérant ont d'abord mis en priorité leurs intérêts personnels à court terme avant de considérer le risque qu'ils faisaient prendre à leur entreprise. C'était également le cas des commerciaux. Si une seule de ces trois parties avait mis l'intérêt de l'entreprise en premier, les conditions de réalisation de la perte n'auraient pas été réunies.

On peut se demander si Thierry L., le gérant, qui suivait à la fois la demande de son patron et son propre intérêt (le bonus), ne pouvait pas avoir le sentiment qu'il se conformait aux besoins de l'entreprise puisqu'il appliquait les directives. En fait, sa vision des choses était tout autre : il estimait qu'il avait été pris en otage entre son patron et ce qu'il aurait dû faire. Il aurait aussi pu prendre appui sur le patron de la gestion –son responsable - ou sur un gérant plus expérimenté pour le soutenir mais il a été flatté de l'estime que son lui portait "grand" patron. Thierry L. a d'ailleurs très mal vécu la suite des opérations. Il a fait un burn-out, ne supportant pas la pression de devoir "*réparer*" et "*subir*" au quotidien les conséquences de ses choix sur ce fonds. Il a fini par être licencié, avec un long conflit juridique à la clé, et il conserve une très forte amertume de cette aventure (il a refusé son licenciement pour faute, mais a perdu son procès aux Prud'hommes et a poursuivi en appel pour perdre à nouveau). Il considère qu'il a servi de "*fusible*". Personne d'autre n'a été licencié pour cette même raison (d'autres licenciements ont eu lieu plus tard à plus haut niveau, notamment celui du directeur de la gestion, et cette affaire - parmi d'autres - a servi de dossier à charge). Jean-Philippe T., le directeur général de l'entité a pour sa part poursuivi sa carrière dans une autre entité du groupe, laissant rapidement à d'autres le soin de régler la suite du dossier.

Six ans après les premiers signes précurseurs du problème, tous les ennuis n'ont pas été réglés. Le fonds existe toujours (avec les clients qui n'ont pas racheté, soit plus de 80% d'entre eux). Il y a toujours des moins-values sur le portefeuille, même si elles sont moins fortes qu'à certaines périodes, et la banque est toujours en risque de pertes sur ce portefeuille. François R. qui a quitté le poste de chef du

contrôle depuis n'a pas été considéré comme responsable de ces événements. Il considère aujourd'hui que le risque aurait pu être évité *“si on avait eu moins d'avidité”*. Selon lui, les règles n'étaient pas vraiment rompues, mais détournées : *« C'est comme quand quelqu'un achète une voiture de sport dans un pays où la limite de vitesse est de 130km/h. Vous ne pouvez pas l'en empêcher mais vous savez qu'il va dépasser la norme autorisée... »*

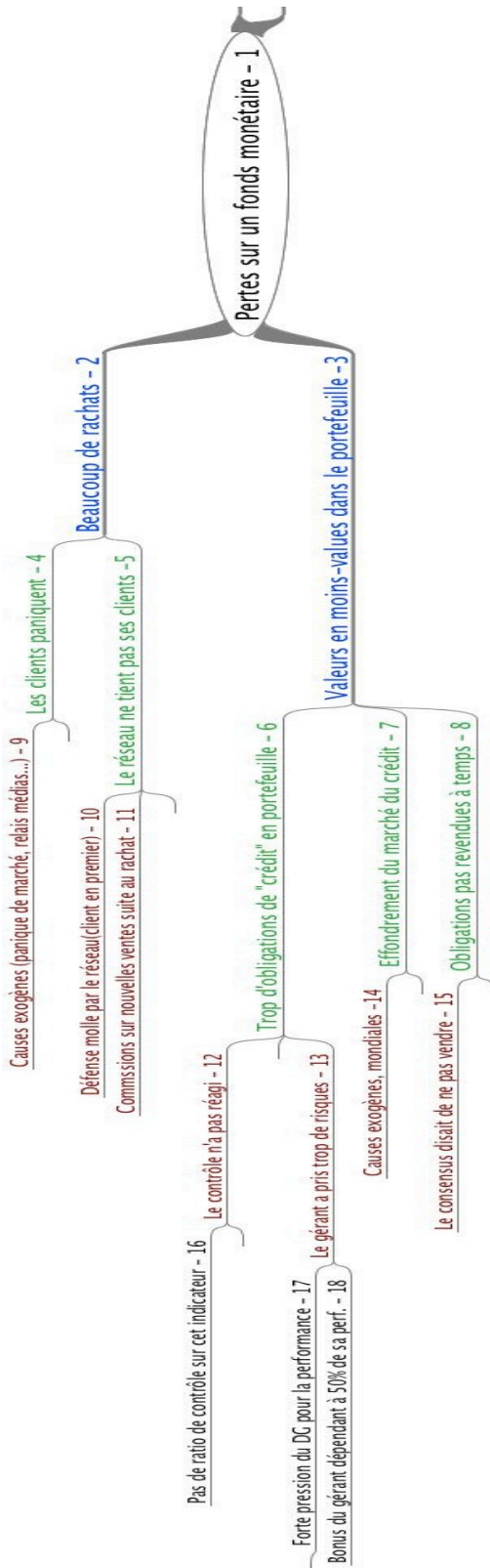
Il remarque d'ailleurs que sur le marché financier, tous les opérateurs qui ont eu des problèmes similaires avec l'un de leurs fonds sont ceux qui ont exagéré pour améliorer la performance (soit de la même façon que GBAS AM, soit le plus souvent en ajoutant des produits encore plus dangereux comme des ABS ou des CDS). François R. fait d'ailleurs remarquer en guise de conclusion : *« si la plupart des fonds avaient des profils prudents et n'ont pas eu de problèmes, c'est qu'ils n'avaient pas pris autant de risques, et cela, ce n'était pas pour le plaisir d'avoir de moins bonnes performances, mais juste parce que c'était l'attitude raisonnable à avoir...il faut éviter de se défausser de sa responsabilité...on a voulu être trop gourmand, on s'est tapé une bonne indigestion... »*

Ordre de grandeur estimé des pertes : plusieurs dizaines de millions d'Euros.

Les causes expliquant les pertes citées spontanément dans l'entreprise étaient : a) la baisse du marché obligataire et la diminution de la liquidité de marché (cause externe) b) l'excès d'obligations “de crédit” dans le portefeuille, dues à l'inexpérience du jeune gérant (cause “technique”).

L'arbre des causes a permis de faire émerger de nouvelles responsabilités, connues par les protagonistes, mais occultées dans les conversations initiales : la responsabilité au niveau des dirigeants (n°17) ou les responsabilités organisationnelles (n°10, 16).

Figure 2 : Arbre des causes - Pertes sur un fonds monétaire



Cas n°3 : des paiements à des bénéficiaires incorrects¹⁵²

***Evènement:** Des remboursements sont régulièrement effectués par une compagnie d'assurance sur de mauvais comptes bancaires sans que les sommes ne puissent être récupérées (branche 1). Il arrive que les remboursements soient attribués à un autre client, mais le plus souvent, c'est un distributeur qui encaisse l'argent indûment. Le montant total représente plusieurs centaines de milliers d'euros par an (plus de 500 cas estimés par an).*

Explications détaillées de l'évènement de perte:

Mario G. travaille dans le département chargé de régler les sinistres à la compagnie d'assurances italienne. Assurica. En janvier 2010, son responsable hiérarchique, Ernesto N., directeur du département de la gestion des sinistres, lui demande d'éclaircir une situation qu'ils connaissent tous les deux mais dont ils ne connaissent pas l'ampleur : dans certains cas, les remboursements décaissés par la compagnie ne sont pas effectués sur le compte du client et on ignore totalement où ils aboutissent car le secret bancaire protège l'identité du détenteur du compte, à moins qu'une procédure juridique ne soit engagée. Mario est chargé par Ernesto de lui dire si cela constitue un vrai risque économique pour l'entreprise ou s'il s'agit de quelques cas isolés.

Mario sait que les paiements destinés au remboursement des sinistres sont effectués sur le compte bancaire inscrit au dossier informatique du client. Or, il arrive que le compte bancaire mentionné ne soit pas celui du client. Le gestionnaire chargé du sinistre, s'il s'en aperçoit, doit alors récupérer la somme indument payée. Diverses

¹⁵² **Sources:**

- 2 entretiens approfondis:

- Mario G., du département chargé des règlements de sinistres d'Assurica (le 22/01/2013)
- Umberto F. responsable du contrôle interne d'Assurica (le 23/01/2013)

- 4 entretiens informels

- Lecture d'e-mails échangés entre les protagonistes

- 8 jours passés sur le site

causes peuvent expliquer l' "erreur", la première étant la fraude pure et simple (*branche 2*). Dans ce cas-là, il s'agit d'un "faux client" et d'un "faux sinistre": par exemple, une personne dans l'organisation - souvent un commercial - a créé dans le passé un client fictif et invente ensuite des sinistres déclarés pour lesquels il se fait verser des remboursements sur un compte séparé constitué à cet effet.

Les commerciaux qui se livrent à ce type de pratique en ont en général l'opportunité puisqu'ils ont l'autonomie de créer des comptes de clients et de sinistres. Ils rationalisent leurs actions à la fois par leur statut d'agent "extérieur" à la compagnie (ce sont des commerciaux indépendants, le plus souvent des agents généraux - un statut spécifique à l'assurance) et par le faible impact de leurs actes sur les comptes de la compagnie. Le plus souvent, on découvre un besoin d'argent important qui les a poussés à l'acte (pertes au jeu, divorce coûteux, drogue...), surtout lorsqu'il s'agit des agents généraux les plus âgés. Les trois côtés du triangle de la fraude (Cressey-1953) - l'opportunité, la rationalisation et le besoin/pression sont alors en place pour que la fraude ait lieu (un tel cas est détaillé dans l'arbre des causes n°13).

En fait, dans le cas le plus fréquent, il ne s'agit pas de "faux comptes en banques de faux clients" mais c'est directement sur un compte bancaire du vendeur que l'argent a été versé (*branche 3*).

*Il n'est pas possible pour le gestionnaire de la compagnie d'assurance de savoir à qui appartient le compte bancaire en question (*branche 20*). Il peut seulement réclamer l'argent au titulaire via l'intermédiaire de la banque - le titulaire du compte pouvant décider de rendre l'argent ou de le garder (*branche 4*). Le gestionnaire peut alors décider et d'entamer une procédure judiciaire si le titulaire du compte décide de garder l'argent. Or, si pour les très grosses sommes (en général en assurance-Vie - les montants étant les plus significatifs), le gestionnaire de sinistres contacte le client pour vérifier son numéro de compte avant d'effectuer le paiement, en revanche pour les petites sommes (en assurance non-Vie), le virement est effectué*

*automatiquement sans vérification pour des raisons d'efficacité (branche 5).
Il n'y a pas non plus de contrôle informatique car cela ajouterait des coûts
de développement (branche 13bis)*

La multiplicité (branche 11) des petits montants (branche 10) non récupérés est cependant significative et constitue un coût important pour la compagnie. Mario G. réalise des estimations pour le département et écrit une note qu'il adresse à sa direction pour les détailler. Même en prenant les limites basses pour les cas et les montants de sinistres, cela représente plus de 500 cas par an avec un montant se chiffrant en centaines de milliers d'euros par an, ce qui est significatif au niveau de cette compagnie.

Comment une telle confusion a-t-elle été possible ? Mario explique la façon dont cela se passe : c'est le distributeur (le vendeur) qui est en charge de donner le numéro de compte du client, mais parfois, il donne son propre numéro de compte (branche 6) car le client le paie en espèces (branche 18). Cette pratique est assez fréquente en Italie, malgré l'absence de traçabilité, notamment parce que les clients privilégiés des agents généraux sont eux même des commerçants qui reçoivent beaucoup d'argent en liquide. Il se trouve en outre que chez Assurica, le distributeur (i.e. le commercial) reçoit aussi de la compagnie des objectifs de paiement par virements de la part de ses clients (c'est plus simple, cela permet une plus grande efficacité de traitement et un taux d'impayés inférieur, donc la compagnie incite à ce qu'un maximum de clients paient ainsi). Il arrive donc souvent que le commercial "triche" et déclare son propre numéro de compte, se substituant au client, qui pour sa part a décidé de payer en espèces (et de recevoir parfois les règlements de sinistres en espèces également). Ce système permet au commercial de satisfaire son client tout en améliorant ses propres "quotas de paiement par virement" vis-à-vis de la compagnie (ces quotas existent dans la compagnie depuis 2005 et ont pour objectif d'améliorer la traçabilité et de diminuer les frais de gestion). En même temps, le système peut induire chez le commercial la tentation de se conduire d'une façon incorrecte, à l'égard de la société d'assurance comme de son client. On peut trouver des exemples similaires de description d'organisation dont les failles incitent des salariés à "céder à la tentation" dans les travaux sur l'"organizational misconduct" (Greve, Palmer, Pozner - 2010)

La visibilité des gestionnaires de la compagnie sur ce qui se passe pour les clients finaux est très mauvaise (*branche 7*) parce que les informations concernant le client sont partiellement fausses dès l'origine. De plus, les dirigeants de la compagnie ne souhaitent pas "*reprendre la main*" (*branche 16*) sur ces aspects administratifs car le mot d'ordre consiste à déléguer le maximum de travail aux distributeurs (*branche 17*). En effet, les distributeurs d'Assurica, essentiellement des agents généraux sont des commerciaux non-salariés indépendants et payés à la commission : plus ils font de travail, moins il y aura besoin de payer quelqu'un d'autre pour le faire. Pour la compagnie, c'est l'opportunité de réduire sa masse salariale, même au coût d'un moindre contrôle hiérarchique (*branche 15bis*).

Cette situation continue à dériver dans la compagnie car d'après Mario, son responsable Ernesto n'a pas informé tout de suite le top management de cette situation qui dure depuis 2006 selon lui. Ernesto a considéré que ses équipes étaient trop occupées (*branche 23*) pour gérer cette situation qu'il supposait sans grande importance avant que les calculs ne soient faits. Depuis que cela a été mis en lumière en janvier 2010 (quand Ernesto a enfin pris les choses en main) très peu de choses ont pour l'instant changé, personne ne se sentant vraiment responsable (*branche 22*) et la responsabilité étant diluée (*branche 16*). Il est prévu de rajouter un contrôle informatique qui devrait largement améliorer la situation, mais en novembre 2012, ce contrôle n'a toujours pas été placé en priorité dans le planning informatique d'Assurica (cf infra). Les managers d'Assurica se posent la question de la rentabilité de la rationalité (Bonarelli - 1994). La question est de savoir si le coût de la perfection, ou bien le coût de l'absence d'erreurs (incluant les fraudes) ne dépasse pas le coût des pertes engendrées par les erreurs elles-mêmes.

Dans le cas d'Assurica, cette interrogation freine largement les choses, mais l'argument (qui correspond au "coût de la rationalité") est surtout utilisé par les managers d'Assurica pour ne pas avoir à trancher dans cette situation complexe. En effet, il serait simple de mesurer le coût de la rationalité, sans pour autant prendre une décision immédiate, mais cela n'est pas fait dans des délais rapides.

Ce qui est intéressant dans cette étude de cas est la somme de petites négligences qui conduisent à la situation constatée. Personne n'est vraiment responsable de cette situation. Le patron du contrôle interne - Umberto F. - alerté par

une discussion avec Ernesto, ne met pas une forte pression sur Mario car il n'a que peu d'informations sur le coût réel de ce problème. Umberto et Ernesto sont en outre deux amis et c'est Ernesto qui a alerté Umberto, d'une façon plus officieuse qu'officielle. Umberto confie qu'il sait parfaitement à quel point les équipes d'Ernesto et notamment Mario sont sous pression et qu'"...on ne peut pas leur demander cela en plus...". Le "cela" est d'ailleurs peu clair (s'agit-il de la vérification de chaque compte ou bien d'un chiffrage du coût réel de ces négligences et fraudes). Umberto n'a d'ailleurs lui-même pas le temps ni les ressources pour enquêter correctement sur le sujet. Dans l'idéal, il faudrait comprendre combien cela coûte, savoir si ce sont toujours les mêmes commerciaux qui sont concernés, si c'est sciemment qu'ils n'effectuent pas les remboursements bancaires à la demande de la compagnie ou si c'est par négligence...Umberto sait également (il est très évasif sur le sujet) que cela pourrait déclencher des gros troubles "politiques" s'il accusait certains agents généraux de malhonnêteté sans preuve manifeste et comme il le dit avec franchise : « *Pourquoi me créer des ennuis à moi-même à coup sûr pour le plaisir d'ennuyer des personnes dont je ne sais même pas si elles sont coupables et ni même si c'est grave...* » Umberto est clairement inquiet des conséquences et il préfère traiter cela discrètement. D'autant plus que le rapport de pouvoir est déséquilibré entre les commerciaux et les administratifs, ces derniers gagnant moins d'argent et étant socialement moins considérés dans l'assurance que les agents généraux.

Umberto vivrait la situation de façon plus confortable si l'impunité des erreurs était garantie dans toute l'organisation comme c'est le cas dans de nombreuses industries à haut risque et comme Morel (2009) le préconise lorsqu'il dit qu'il faut souvent choisir entre connaître ou punir les erreurs. Morel (2013) cite aussi l'exemple de l'industrie aéronautique pour laquelle l'usage éclairé de l'impunité a permis de faire remonter davantage d'informations, évitant beaucoup de risques et permettant de sauver de nombreuses vies.

Les managers d'Ernesto et d'Umberto ont été mis au courant, mais Ernesto et Umberto ont à la fois minimisé le problème (personne ne connaît son ampleur réelle) et exagéré les risques de le traiter brutalement (risque de conflit avec les commerciaux (*branche 17bis*), risque de surcharge de travail des gestionnaires (*branche 23bis*)...). Ils se sont ainsi "couverts", sans vraiment régler le problème.

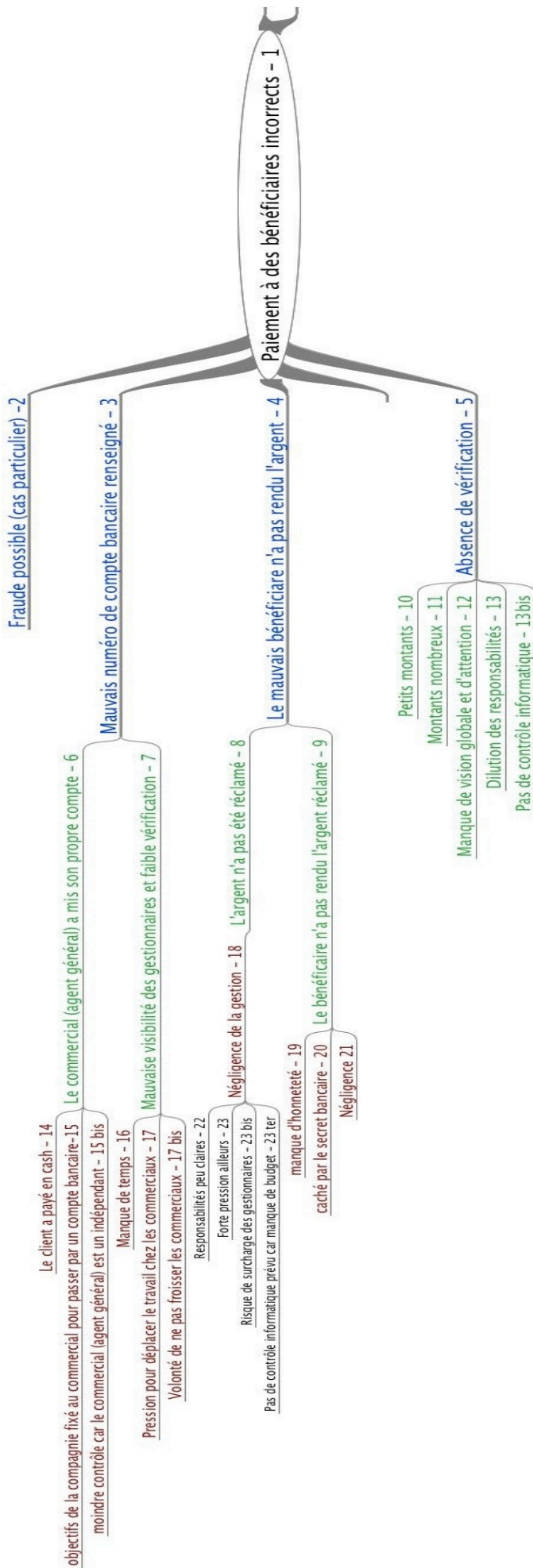
L'attitude d'Ernesto et d'Umberto empêche de savoir quel est le coût réel du problème, mais aussi de le régler (pour le régler, il suffirait de vérifier par un contrôle automatique qu'aucun compte bancaire ne correspond à plus de quelques contrats - nombre plausible pour supposer qu'il s'agit bien du compte d'un client et pas de celui d'un commercial). Il est impossible à Ernesto et à Umberto dans la situation dans laquelle ils se sont mis de demander à l'informatique d'installer un nouveau contrôle automatique (*branche 23ter*) en disant que c'est une urgence puisque ce sujet n'est pas placé dans la liste des risques importants. Ils sont obligés de décrire ce sujet comme une urgence modérée. Or, les budgets informatiques étant de plus en plus réduits pour des raisons de coûts, seules les urgences reconnues comme telles par tout le management sont traitées réellement. Les autres demandes sont repoussées d'année en année jusqu'à ce qu'elles deviennent des urgences.

Ordre de grandeur estimé des pertes: plusieurs centaines de milliers d'Euros.

Les causes expliquant les pertes citées spontanément dans l'entreprise étaient : a) la mauvaise organisation b) les mauvaises habitudes prises pour faire plaisir aux commerciaux c) la difficulté à faire changer l'organisation

L'arbre des causes a fait émerger d'autres causes qui n'étaient pas évoquées comme a) la négligence b) le manque de temps c) le manque de motivation au changement d) les rapports de force commerciaux /administratifs

Figure 3 : Arbre des causes - paiements à des bénéficiaires incorrects



Cas n°4 : L'obligation de réintégrer des prestataires externes comme salariés ou de les indemniser¹⁵³

***Evènement:** Dans de nombreux pays, la jurisprudence considère qu'une personne traitée comme salariée (ordres donnés, ordinateur fourni, cartes de visite de la société...) doit si elle le souhaite être réintégrée comme salariée de plein droit. Les experts d'assurance, historiquement une profession d'indépendants, ont souvent été traités par les compagnies comme des quasi salariés, créant ainsi un risque juridique à partir de la fin des années 90, le contexte économique revalorisant la sécurité du salariat au moment même où les sociétés cherchaient à créer de la flexibilité dans leurs coûts.*

Une mutuelle d'assurance qui avait des experts indépendants a dû tous les réintégrer comme salariés (branche 1), payant à la fois des charges importantes dans le futur, mais devant aussi rattraper le passé (couvertures retraites, indemnités de congés,...).

Explications détaillées de l'évènement de perte:

À partir de la fin des années 90, à la mutuelle « Partage et Avenir », Frédéric G., le directeur juridique, a constaté la multiplication d'une certaine forme de procès : des experts d'assurance proches de la retraite réclamaient à la compagnie une pension de retraite de salarié concernant une vie entière d'activité, ainsi qu'une couverture sociale complète. Pourtant, ces experts n'avaient jamais été officiellement salariés mais prestataires de la compagnie.

¹⁵³ **Sources :**

- 1 entretien approfondi :

- Antoine H., responsable des risques (le 14/11/2012), mastère Finance – Université de Nanterre

- 4 entretiens informels

- **Documents du dossier montrant comment les prestataires étaient traités comme des salariés (invitation à une réception des collaborateurs, cartes de visites, badge d'entrée, lettre de rappel d'objectifs...)**

- **8 jours passés sur le site**

La mutuelle a pourtant perdu tous les procès de cette nature entre 2000 et 2006 avec un coût pour chaque procès très élevé (en moyenne 700kEuros par procès). En 2007, "Partage et Avenir" a donc décidé d'intégrer comme salariés tous les experts qui le souhaitaient, à un coût très élevé. Ceux qui ont refusé de devenir salariés ont même parfois été indemnisés.

Que s'est il donc passé pour arriver à cette situation ?

À la mutuelle "Partage et Avenir", la pratique a été de traiter les experts en assurance quasiment comme des salariés (*branche 3*) depuis le début des années 70 (*branche 7*). Cette pratique a permis à la société de disposer pendant des années d'experts indépendants, externalisés, mais fidélisés presque aussi bien que des salariés. La société faisait ainsi des économies de charges sociales, mais dans des contextes de maîtrise de la masse salariale, elle disposait d'un certain levier pour diminuer le nombre de ses prestataires. "Partage et Avenir" avait la même pratique avec ses commerciaux indépendants, en particulier les "mandataires", qui ressemblaient en tout point à des salariés (soumis à une hiérarchie, employeur unique, objectifs à atteindre...)

Les experts en assurance ont pour mission de procéder à des expertises sur les sinistres qui sont survenus et de faire à la fois une évaluation des causes et effets de l'accident ainsi que des montants d'indemnisation à prévoir. Les experts viennent en général des métiers de leur expertise (un expert auto est souvent garagiste à l'origine et un expert médical est d'abord un médecin...) sont en général des indépendants qui peuvent travailler avec différents assureurs et même souvent continuer à travailler dans leur domaine de compétence initial.

L'intérêt que les dirigeants de la mutuelle ont eu à traiter les experts comme des salariés a été de les fidéliser (*branche 8*) et de les inciter à épouser majoritairement le parti de la mutuelle dans leurs décisions. Les situations ont été différentes selon les pays, les sociétés et les métiers, mais certains experts ont effectivement développé une telle franchise qu'ils se sont consacrés exclusivement à cette activité pour une seule société.

À la mutuelle Partage et Avenir, traiter les experts comme des salariés a impliqué notamment la fourniture de matériel, l'impression de cartes de visite à leur nom et au logo de la compagnie, l'accès libre aux bâtiments de la société, des invitations aux soirées de la mutuelle, même parfois des traces écrites de liens hiérarchiques: on a pu retrouver en particulier des remarques qu'on a pu leur faire sur leurs congés, voire des demandes de modification des dates. On a pu voir des notes écrites qui mentionnaient des objectifs à réaliser. Cette situation était d'ailleurs parallèle à celle des commerciaux indépendants qui étaient des quasi salariés pour la plupart d'entre eux.

À partir du début des années 90, la jurisprudence a changé (*branche 2*) et de plus en plus de tribunaux ont requalifié ce type de relation en contrats de travail, à la demande de certains experts indépendants qui souhaitaient améliorer leur couverture sociale (retraite, couverture maladie, congés maladie et congés payés). Il s'est passé la même chose pour les mandataires d'assurance indépendants. Du point de vue des plaignants, on peut comprendre qu'ils aient apprécié leur sentiment de liberté pendant leurs années professionnelles même si au seuil de la retraite ils ont eu du mal à résister à la tentation de "gagner sur les deux tableaux": ils ont voulu récupérer les avantages sociaux qui seraient allés de pair avec le salariat qu'ils voyaient comme une inféodation au début de leur carrière. Au seuil de leur vie professionnelle, ils se sont rendu compte qu'ils s'étaient comportés comme des quasi salariés toute leur vie.

La jurisprudence a évolué rapidement vers la reconnaissance du salariat de prestataires dont le tribunal jugeait qu'ils présentaient les caractéristiques du salariat. Cela constituait un risque important pour les sociétés d'assurance qui avaient intégré leurs experts comme des "quasi salariés". D'abord parce que le coût de l'expertise pouvait soudainement doubler du fait de l'ajout des charges salariales et patronales à ce qui était auparavant une prestation analogue à celle d'un consultant. Un risque encore plus grand était celui de devoir reconsidérer toute la vie professionnelle d'un expert "requalifié" et de devoir provisionner tout son passif social, notamment les coûts de sa retraite. Selon Antoine H., le responsable des risques de la mutuelle, certains experts avaient d'ailleurs "*prémédité*" (*branche 13*) depuis longtemps de se "*faire une retraite*" de cette façon car leur capacité à présenter au tribunal certains

documents anodins et très anciens en disait long. L'un d'entre eux avait gardé depuis plus de dix ans la trace de tous les e-mails qui laissaient supposer une relation plus ou moins hiérarchique, les cartons d'invitation aux fêtes de fin d'année...

Dans le cas spécifique de "Partage et Avenir", très peu de choses ont été mises en place pour protéger l'organisation de ce risque. Les juristes ont beaucoup tardé à réagir à l'évolution jurisprudentielle (*branche 4*). Selon le responsable des risques, ils ont été un peu négligents (*branche 14*) au démarrage et n'ont pas été assez insistants lorsqu'ils ont commencé à prévenir leur hiérarchie, ce qui fait que les mesures de remédiation n'ont pas été prises à temps lorsque des changements pouvaient encore être opérés. Leur opinion technique, qui était qu'il fallait d'urgence réviser systématiquement les liens avec les experts n'a pas été suivie par le dirigeant de la mutuelle qui entretenait de très bonnes relations personnelles avec le groupe des experts (*branche 9 et 15*), et Frédéric G., le directeur juridique n'a pas beaucoup insisté pour ne pas froisser son dirigeant (*branche 11 et 16*). Les personnes dans l'entreprise qui étaient en relation quotidienne avec les experts n'ont pas changé leur comportement (*branche 12*) non plus malgré une campagne de sensibilisation importante faite par les juristes. En effet, les relations de pouvoir interservices (Dalton - 1950; Villette - 1984) étaient importantes chez Partage et Avenir (*branche 17*) et les juristes étaient loin d'être une branche très influente, au contraire des experts. Selon Antoine H., les juristes ont sans doute été pusillanimes en adoptant une attitude passive et personne n'a pris en compte en premier l'intérêt de la mutuelle en refusant de changer rapidement de comportement : *« Ils ont eu peur de froisser directement le patron (*branche 11*) - il faut dire qu'il n'a pas bon caractère - et aussi de gêner d'autres cadres dirigeants de l'organisation, alors ils ont été un peu passifs. Ils ont choisi la tranquillité parce qu'ils ont d'abord évité, puis minimisé le sujet, tout en disant assez de choses pour se couvrir. À mon avis, cela ne les absout pas. Et en ce qui concerne nos patrons, je pense qu'ils ont pris un peu trop de risques en voulant garder à tout prix de bonnes relations avec les experts. Je ne me risquerai pas à dire ce qui les a poussés, car je n'en sais rien...Cela dit, je ne suis pas surpris que personne d'autre n'ait réagi, car on n'avait pas de raison de traiter les experts différemment dans la société tant qu'on n'avait pas d'instructions fermes à ce sujet (*branche 19*). »*

Ordre de grandeur estimé des pertes : En millions d'Euros

Les explications données spontanément dans l'entreprise concernaient :
a) le changement imprévu de la jurisprudence b) les experts qui ont abusé de la situation juridique favorable

Les discussions sur la base de l'arbre des causes ont fait émerger de nouvelles racines différentes telles que a) le mode d'exercice du pouvoir des responsables de l'entreprise qui ont rendu les juristes pusillanimes b) les bonnes relations des experts au sein de l'entreprise et les relations interpersonnelles avec les managers ont rendus ceux-ci imprudents c) les jeux de pouvoir dans l'organisation

Figure 4 : arbre des causes - obligation de réintégrer des prestataires externes comme salariés



Cas n°5 : une bataille juridique perdue¹⁵⁴

***Evènement:** Une bataille juridique contre un prestataire a été perdue par une banque (il s'agissait d'un procès contre une autre banque qui lui devait plusieurs millions d'euros dans le cadre d'un contrat de négociation financière). Un document crucial détaillant les obligations des deux parties n'a pas été retrouvé (branche 1).*

Explications détaillées de l'évènement de perte:

Pablo E. est directeur juridique de la banque mutuelle espagnole Intrida. En juin 2010, Tom V., responsable de la salle des marchés de la filiale d'asset-management d'Intrida vient le voir pour lui expliquer qu'il est en conflit avec CaraCaixa, une autre banque locale, et qu'il cherche à récupérer des sommes qu'elle lui doit au titre de certaines conditions reliés aux marchés financiers dans un contrat de prestation que les deux banques ont passé ensemble. Pablo décide - au vu des éléments que Tom lui montre - qu'il sera difficile d'éviter le procès.

Sachant qu'il s'agit d'un litige complexe et le procès étant envisagé, Pablo réclame tout les documents légaux. D'habitude, dans des cas pareils, il suffit d'écouter les bandes d'enregistrement pour mettre tout le monde d'accord, mais cette fois, les montants en jeu sont importants, le désaccord est large, et les moyens classiques, incluant ces bandes d'enregistrement, n'ont pas permis de trancher pour le moment.

Tom explique à Pablo que les relations entre les deux organisations sont nombreuses concernant des prestations financières du même type et que beaucoup de documents juridiques et de contrats différents relient les deux banques entre elles. Dans ce cas de figure, il s'agit de prestations dites de "Swaps", où deux organismes

¹⁵⁴ **Sources :**

- 2 entretiens approfondis:

- Pablo, directeur juridique de Caracaixa (le 06/12/2012), docteur en droit
- Teresa I., experte juridique des salles des marchés de la banque (le 06/12/2012)

- 3 entretiens informels

- Consultation d'e-mails sur le sujet

- Plusieurs mois passés sur le site

financiers s'échangent, sur une base définie à l'avance, les flux de deux produits différents que chacun détient, et ceci pendant un temps déterminé. Cela peut être pour leur compte propre ou pour celui de leurs clients.

Tom insiste sur le fait que depuis des années, il n'y a jamais eu de désaccords majeurs sur les montants dus par les uns et les autres, et personne ne se préoccupe donc des documents juridiques et des contrats entre les deux institutions. Ceci d'autant plus que la tradition orale est solidement implantée sur les marchés financiers (*branche 11*). Les opérateurs sur les marchés financiers ont pris l'habitude de traiter de grosses sommes au téléphone et en cas de litige, ils comptent sur la possibilité d'écouter les bandes d'enregistrement des téléphones.

La demande de Pablo d'obtenir rapidement tous les documents juridiques demeure lettre morte : si des documents similaires (*branche 3*) (d'autres contrats de même nature ainsi que des contrats "cadres"¹⁵⁵ avec CaraCaixa) existent chez Intrida, Pablo ne peut en retrouver aucun relatif à cette affaire (*branche 2*), reliant la filiale spécifique d'asset-management d'Intrada et la banque CaraCaixa mise en cause.

Pablo informe Antonio V., directeur général d'Intrada, de cette situation qui est très irrité par les incohérences de cette affaire et qui réclame immédiatement un audit interne. Les auditeurs vont d'abord constater que personne ne retrouve le document. Ils vont découvrir qu'il n'existe pas de lieu de centralisation des documents juridiques dans la banque (*branche 5*), mais également que ce contrat que chacun cherche reliant Intrada et CaraCaixa n'a sans doute jamais été rédigé (*branche 6*) (en tout cas il existe un gros doute dans les équipes de Pablo et de Tom).

En termes d'organisation, l'absence de centralisation des documents juridiques illustre le flou important dans les responsabilités entre la direction juridique et la direction opérationnelle concernée (*branche 4*). Cela montre également le manque de communication sur le sujet dans la banque. D'après Pablo, les "gens de marché" ont tendance à faire passer en priorité leurs affaires et à esquiver la direction juridique pour éviter d'avoir des vetos sur certaines opérations qu'ils tiennent à réaliser (*branche 13*). Ces opérateurs pensent que les documents existants suffisent à les

¹⁵⁵ Ces contrats dit "cadres" sont assez généraux. Ils régissent les relations entre les deux banques entre elles ainsi que la façon dont les flux sont gérés et les relations juridiques traitées.

couvrir *(branche 7)*. Pablo me dira, un peu amer : « *Pour eux, les affaires passent d'abord, la sécurité en dernier. Il ne faudrait pas que leurs bonus baissent, vous imaginez ? Alors s'ils doivent conclure le contrat dans l'urgence (branche 17), ils le font et ne demandent rien à personne pour ne pas se compliquer l'existence (branche 16 et 20)...* »

Dans ce cas précis, selon Pablo, comme il existait des contrats "cadres" entre Intrida et CaraCaixa, les traders de l'équipe de Tom ont supposé que la filiale d'Intrida était couverte par ces contrats et qu'il n'y avait pas besoin d'en rédiger de nouveaux *(branche 7)*. C'est aussi pour cette raison que le doute existait *(branche 6)* sur l'existence d'un contrat adapté qui permettrait à Intrida d'aller au procès en confiance. Le doute sur l'existence de ce document illustre à la fois la culture orale des traders de la salle de marché, mais aussi une forme de négligence *(branche 19)* à propos d'un risque supposé peu probable *(branche 13)* (Intrada Asset Management réclame à CaraCaixa le paiement de la couverture d'un risque rare, qui s'est réalisé pendant la crise dans des circonstances exceptionnelles).

Teresa I., l'experte qui gère les sujets juridiques pour la salle de marché dans la filiale d'Intrada avait connaissance des autres documents juridiques "cadres" entre les deux établissements financiers, et elle pensait que ces documents suffiraient. Elle souhaitait consulter les juristes du groupe sur le sujet dès le moment de la transaction, mais sachant qu'il y avait une urgence du point de vue commercial *(branche 7)*, et que les traders avaient peur des complications *(branche 20)* en faisant intervenir les juristes centraux, elle s'est finalement résolue à ne pas les consulter *(branche 8)*. Ce choix a été couvert par l'autorisation de Tom *(branche 18)*, qui en avait d'une certaine façon le mandat compte tenu du flou sur les responsabilités *(branche 14)* entretenu dans la structure d'Intrada.

Et Teresa n'avait pas envie de subir les foudres des uns ou des autres : *à mon petit niveau hiérarchique ce n'est pas à moi de choisir si je dois avoir des ennuis avec la salle de marchés ou avec les juristes du groupe quand même ! C'est vrai que je croyais que le document-cadre suffisait mais j'ai proposé de vérifier et Tom a refusé pour aller plus vite. Après, ce n'est plus mon job...* »

Il semble curieux que personne n'ait centralisé les contrats - ou recensé leur existence - au niveau du groupe dans les équipes de Pablo. L'audit a révélé un manque

de rigueur de tous les intervenants dans cette opération, mais plus encore l'absence de définition des responsabilités sur tous les sujets juridiques de la banque. La pression du chiffre d'affaires est également un facteur clé qui a incité les acteurs à manquer de prudence. Il faut noter qu'aucune sanction n'a été prise par Antonio contre les responsables à la suite de cet audit, bien que les conclusions aient montré des erreurs à tous les niveaux.

Sans doute a-t-il eu conscience que la pression du chiffre d'affaires et le flou organisationnel entre les différentes entités étaient les principales causes de cette lourde perte. Il était également complexe d'identifier les responsables sans remettre en question un fonctionnement de l'entreprise cautionné par la direction générale.

Trois ans après les faits, selon Pablo, aucune mesure n'a été prise pour améliorer la gouvernance. Il est possible d'ailleurs qu'un certain flou organisationnel, le "slack" (March - 1962 et 1975 / Bourgeois - 1981/ Bartlett - 1988) soit absolument nécessaire dans une salle des marchés pour que le système fonctionne de façon efficiente compte tenu des exigences de rapidité auxquelles ses équipes sont confrontées. Dans le cas qui nous occupe en tout cas, une certaine négligence est tout de même à observer car comme l'a fait remarquer Pablo : *« même s'il y avait urgence à traiter l'opération, rien n'empêchait de vérifier et de finaliser le contrat par la suite...on fait ce genre de choses tous les jours dans le business... »*

Pablo est irrité que cet épisode n'ait rien fait évoluer. Il faut dire que la filiale d'investissement fait gagner tant d'argent à la banque que nul au comité exécutif n'a envie de se frotter à ses dirigeants. La relation de pouvoir entre une direction juridique fonctionnelle et le "cœur du réacteur" de la banque qu'est la salle de marchés est totalement déséquilibrée en faveur de cette dernière. Cette situation change peu à peu dans les banques - à la suite des excès de la crise et sous la pression des régulateurs - mais si le pouvoir se déplace vers les contrôleurs et les juristes, il reste des établissements où la situation a encore très peu évolué.

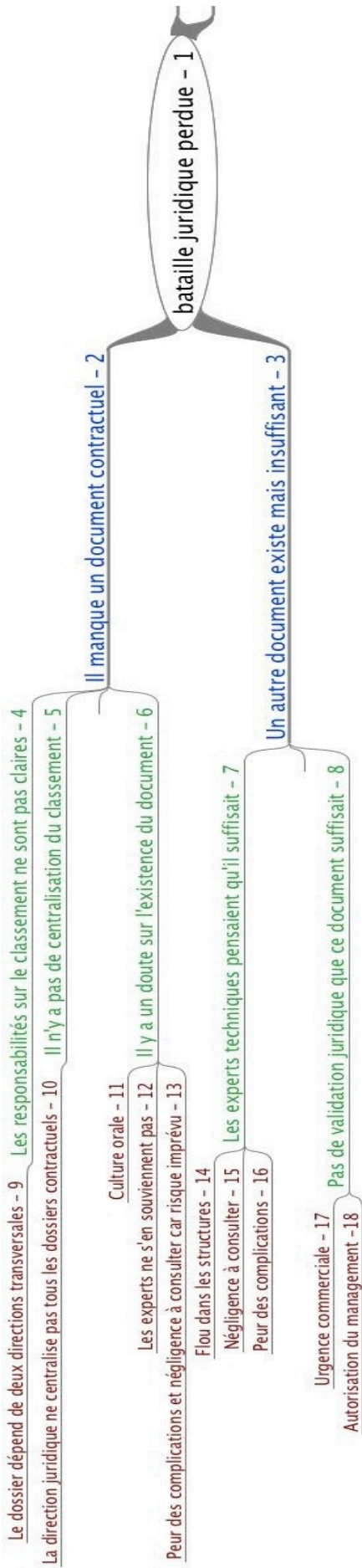
Ordre de grandeur estimé des pertes : plusieurs millions d'Euros

Les explications données spontanément dans l'entreprise concernaient :

a) l'erreur de jugement du juriste en charge

Les discussions sur la base de l'arbre des causes ont fait émerger de nouvelles racines différentes telles que a) la faille organisationnelle et le flou dans les structures b) les relations de pouvoir c) le manque de clarté dans les responsabilités

Figure 5 : arbre des causes - une bataille juridique perdue



Cas n°6 : des intérêts de retard pour rien¹⁵⁶

Evènement : Des intérêts de retard, qui sont en fait des pénalités, sont régulièrement payés à la Sécurité Sociale alors que ce surcoût pourrait facilement être évité (branche 1).

Explications détaillées de l'évènement de perte :

En Espagne, la réglementation favorise les mutuelles Santé par rapport aux assureurs (cf second encadré). En novembre 2011, cette spécificité incite Leonardo G. à proposer une nouvelle façon de procéder chez Solidaridad Seguros, la compagnie d'assurances locale dont il est le directeur des affaires administratives. Leonardo va voir Emilio L., directeur du service en charge des règlements de sinistres, et lui suggère d'accepter désormais de payer systématiquement les sinistres dans le cas d'un litige avec une mutuelle et de contester ensuite seulement en cas de besoin.

Lors d'un accident impliquant des Dommages corporels, les gestionnaires d'une mutuelle Santé qui protège et rembourse l'accidenté pour ses frais de soins peuvent réclamer au responsable de l'accident le remboursement des frais de soins de la victime. Celui-ci se retourne alors vers son propre assureur (qui couvre sa responsabilité civile vis-à-vis de l'accidenté) et lui demande la prise en charge.

Il arrive qu'il y ait un désaccord entre les gestionnaires de la compagnie d'assurances qui couvre l'accident et ceux de la mutuelle Santé sur l'appréciation des frais de soins (branche 3), et du côté de l'assureur, on conteste alors tout ou partie du remboursement.

¹⁵⁶ Sources :

- 1 entretien approfondi :

- Javier F., direction des affaires administratives (le 5/12/2012)

- 4 entretiens informels

- 2 jours passés sur le site

En Espagne, la loi autorise alors le gestionnaire de la mutuelle à en informer les services de la Sécurité Sociale (branche 5), qui exigent le paiement immédiat, sous peine pour l'assureur d'avoir à payer des intérêts de retard (de 20% du montant) (branche 2). Du côté de l'assureur, il est possible ensuite de faire un recours, mais le paiement doit d'abord être effectué.

Si le paiement n'est pas versé dans un délai d'un mois, le gestionnaire de la Sécurité Sociale applique la pénalité et le cas échéant, il prélève lui-même la somme directement sur un des comptes de la compagnie d'assurance. En outre, une procédure automatique inscrit alors la compagnie d'assurance sur une liste d'"endettés", ce qui a pour conséquence d'empêcher les commerciaux de la compagnie d'assurance pour un certain temps de participer à des appels d'offres publics et de leur faire perdre des affaires.

Leonardo fait remarquer à Emilio que compte tenu de la réglementation, il n'y a aucun intérêt financier pour que les gestionnaires de la compagnie d'assurance refusent de payer. La logique économique voudrait qu'ils paient immédiatement sur demande d'un gestionnaire de mutuelle, tout en exprimant au besoin leurs désaccords et en enclenchant immédiatement des recours. Ceci éviterait à la fois les pénalités et les pertes d'affaires sur les appels d'offres publics. Leonardo argumente auprès d'Emilio - qu'il sent réticent - qu'un grand nombre de cas continuent contre toute logique apparente à être contestés, puis pénalisés. En effet, le papier de relance de la Sécurité Sociale n'arrive pas au bon endroit (branche 10) chez Solidaridad Seguros car il est envoyé par les employés de la Sécurité Sociale à de très nombreux services différents (branche 12), ceux-ci ne connaissant pas l'organisation de la société d'assurances (branche 17). Le temps de traitement et les délais de courrier impliquent en outre le plus souvent un dépassement des délais qui ne pénalisent que la compagnie d'assurance.

Emilio L. résiste pourtant aux explications répétées de Leonardo G. et refuse de payer systématiquement pour contester ensuite en cas de besoin. Pourtant, le cas se présente assez souvent puisque selon les équipes de Leonardo, on répertorie plus de

1500 cas par an (la politique des mutuelles ayant changée et s'étant durcie vis-à-vis des assureurs, le nombre de cas s'est trouvé multiplié par 15 en 5 ans).

Deux facteurs semblent expliquer ce manque de logique apparent : la première est relative à la "*fierté*" (*branche 14*) des équipes d'Emilio, qui est le premier à adopter cette attitude. En effet, ses gestionnaires de sinistres refusent de plier aussi facilement devant leurs interlocuteurs de la mutuelle Santé avec qui ils sont en désaccord (*branche 7*). Selon Javier F., qui travaille dans l'équipe de Leonardo, "*résister à la mutuelle*" et "*rester fidèles à leurs principes*" semble, en apparence, plus important aux gestionnaires de sinistres que de faire attention aux intérêts financiers de la société qui les emploie. Emilio reste malgré tout très ferme derrière ses équipes car il pense que l'essence du métier de gestionnaire consiste à évaluer s'il est juste de payer ou pas. Selon lui, payer sans discuter alors que le gestionnaire est convaincu du bon droit de la compagnie est contraire à leur déontologie de gestionnaire de sinistres. C'est la position qu'il a soutenue "*officiellement*" lors d'une réunion de service.

La seconde explication possible est que lorsque la Sécurité Sociale prélève automatiquement un montant, celui-ci est prélevé sur un budget différent de celui du service de règlement des sinistres. Or Emilio a des objectifs précis sur ce poste de règlement (*branche 21*). Lorsqu'une partie de ses coûts passent sur d'autres services (*branche 16*), cela constitue un avantage pour lui et ses équipes (*branche 22*). Le choix des équipes peut donc également s'expliquer par cette façon de fixer les objectifs : les gestionnaires sont incités à adopter un comportement qui coûte plus cher à la société d'assurance mais qui préserve les intérêts de leur service.

On retrouve ici un phénomène classique en théorie des organisations à propos des impacts sur la qualité du travail des affectations budgétaires (Argyris – 1952, Crozier – 1970), mais aussi des conflits interservices (Dalton – 1950, Villette – 1986).

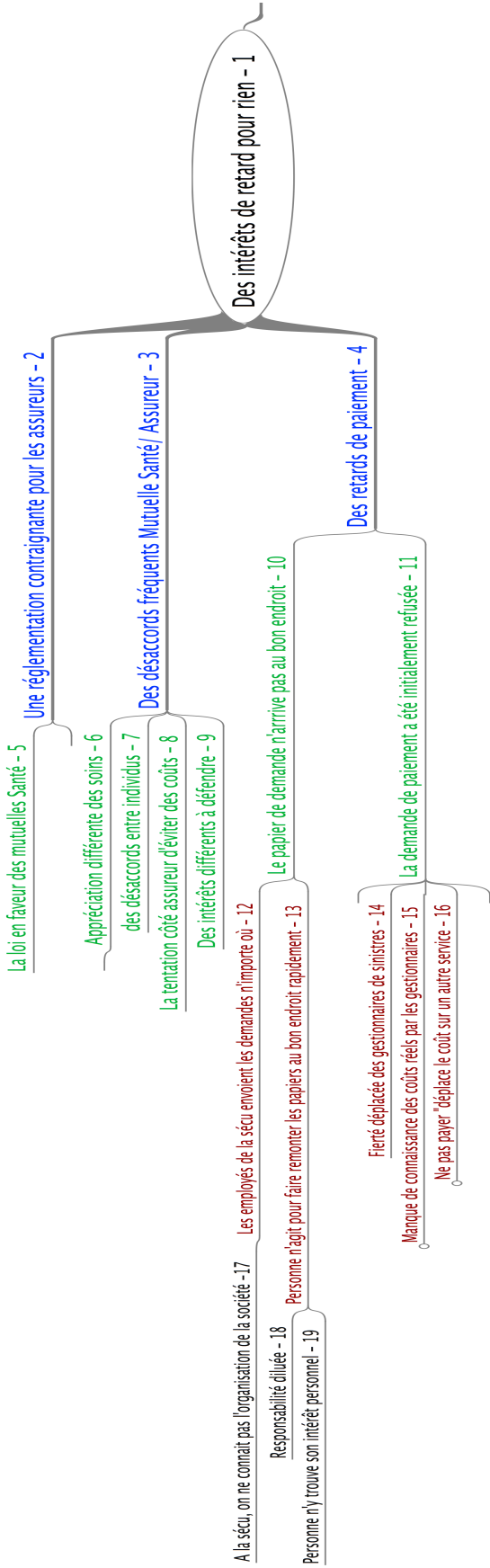
Emilio est responsable de cette situation car la plupart de ses gestionnaires ont une faible connaissance des enjeux et des coûts réels (*branche 15*). Ils cherchent à éviter des coûts à leur société et n'ont pas conscience des conséquences de leurs actions. C'est Emilio - jugé directement sur les résultats de son service - qui fait perdurer la situation, même s'il y est largement incité par la façon dont les objectifs sont fixés.

Ordre de grandeur estimé des pertes : plusieurs centaines de milliers d'Euros

Les responsables de Solidaridad Seguros considéraient initialement que la cause explicite des difficultés décrites dans ce cas pratique provenait de la réglementation, établie en faveur des mutuelles et défavorisant les assureurs.

Le travail sur les causes ultimes a montré que les motifs organisationnels jouaient un rôle important. À partir du moment où il était possible de blâmer la Sécurité Sociale et la réglementation, les protagonistes n'étaient plus incités à trouver des solutions pour améliorer la situation. Personne n'y trouvait d'intérêt objectif personnel et ne cherchait donc de solution pour éviter les pertes (avant que Leonardo ne s'y intéresse).

Figure 6 : arbre des causes - des intérêts de retard pour rien.



Cas n°7 : des pénalités fiscales¹⁵⁷

Evènement : Des déclarations tardives déclenchent des pénalités fiscales pour des montants élevés (branche 1)

Explications détaillées de l'évènement de perte :

Jack B. est responsable du service fiscal de la compagnie d'assurance Seguros Solidaridad. Il a constaté que des informations manquaient ou étaient erronées (*branche 3*) sur des affaires de paiements effectués par les gestionnaires des services "clients". Il peut toujours manquer des données administratives concernant le client ou le sinistre, mais la régularité des erreurs lui a semblé anormale.

Le fait que ces documents soient mal remplis amène ses collaborateurs - employés du service fiscal - à réclamer sans cesse des informations complémentaires (*branche 4*), ce qui leur fait perdre du temps et rend à nouveau manuel un processus qui est entièrement automatisé en théorie.

Lorsque les allers et retours entre services prennent du temps, la date de déclaration fiscale est dépassée, ce qui occasionne une pénalité. Jack a tenté de mieux comprendre la cause de tous ces retards. Selon lui, les va-et-vient entre services qui permettent de mettre à jour les bonnes informations (*branche 4*) augmentent encore les retards et sont la conséquence d'un manque de motivation des employés qui reçoivent les dossiers, comme d'une mauvaise organisation au niveau des gestionnaires de services clients.

Même s'il s'agit le plus souvent de petits dossiers et de faibles pénalités, leur cumul représente un chiffre significatif qui s'ajoute au coût de traitement administratif. La situation perdure bien que Jack ait plusieurs fois signalé ce

¹⁵⁷ Sources :

- 2 entretiens approfondis :

- Jack B., responsable du service fiscal (24/01/2013)
- Antonella A., chargée de portefeuille - gestion client (le 14/03/2013)

- 2 entretiens informels

phénomène à son homologue responsable du service client, et que leurs collaborateurs respectifs en parlent régulièrement entre eux.

En fait, les gestionnaires du service client veulent surtout aller le plus vite possible (*branche 5*) car leurs responsables exigent d'eux rapidité et performance (*branche 6*) sous la forme de contrats d'objectifs de plus en plus précis fixés en début d'année au cours d'une réunion spécifique. Antonella A. qui est chargée de portefeuille dans le service de gestion client explique sa situation et celle de ses collègues : *«La pression augmente tous les ans pour qu'on traite plus de dossiers. Et les personnes qui partent à la retraite ne sont pas remplacées alors on est bien obligés d'avancer plus vite...on se débrouille, on trouve des trucs pour accélérer...»*.

Selon Antonella, les gestionnaires évitent autant que possible, au moins sur les petits dossiers (*branche 11*) de renseigner les cases des questionnaires (*branche 12*) qui leur semblent négligeables compte tenu des montants en jeu (*branche 6*). Ils se concentrent sur leurs priorités et leurs objectifs (*branche 10*). On retrouve un phénomène largement observé en sciences de gestion, où les instruments d'évaluation du travail et de la performance expliquent directement les comportements des salariés (Berry – 1983).

Les gestionnaires gagnent du temps et s'approchent de leurs objectifs de performance au détriment de leurs collègues du service fiscal, mais aussi de la société qui les emploie. L'entreprise doit payer des pénalités fiscales inutiles qui représentent selon Jack un coût largement supérieur au gain financier représenté par les économies de temps gagné à ne pas renseigner correctement les informations (d'autant que la correction des erreurs fait reperdre ultérieurement ce temps gagné). Jack déplore que le directeur des services clients couvre et encourage cette attitude chez ses collaborateurs en laissant la situation perdurer. Il faut dire que les objectifs personnels de ce directeur dépendent directement de la rapidité de ses collaborateurs et du nombre de dossiers traités par mois (*branche 13 et 14*). Jack ne parvient pas à convaincre son collègue (*branche 7*) de changer les habitudes des gestionnaires et leurs intérêts professionnels à tous les deux sont opposés dans cette affaire. D'ailleurs leurs intérêts personnels sont également en conflit puisque leur bonus et leur avancement vont également dépendre de la réalisation de leurs objectifs.

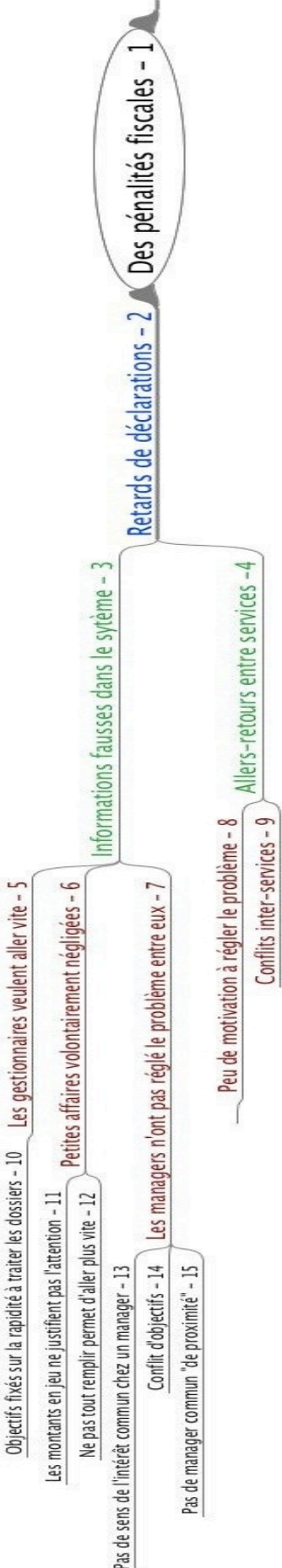
La motivation à régler le problème (*branche 8*) est assez faible dans la société car personne dans la compagnie n'a encore été désigné pour mettre un terme à cette situation. C'est en outre devenu un thème de conflit récurrent entre le responsable du service fiscal et celui du service client (*branche 9*). Lorsqu'on regarde l'organigramme de la société, on constate que le premier patron commun (*branche 15*) des deux responsables est trop élevé dans la hiérarchie pour être au courant de cette affaire "*mineure*". C'est la raison pour laquelle aucune décision n'est prise sur ce sujet qui perdure.

Ordre de grandeur estimé des pertes : plusieurs millions d'Euros

Explications données spontanément dans l'entreprise : a) problème d'organisation

Autres racines émergeant dans l'étude : a) Conflit managérial caché b) Conflit d'intérêts personnels c) Pas d'intérêt professionnel commun entre deux services et jeux de pouvoir

Figure 7 : arbre des causes - des pénalités fiscales



Cas n°8 : des risques volontairement passés sous silence¹⁵⁸

Evènement : *Dans un service de BAXIAL Assurances, on passe sous silence les risques (branche 1) lorsque personne ne sait en chiffrer la fréquence ou le coût. Cette occultation accroît le risque, les mesures d'évitement n'étant pas prises. Illustration sur un exemple.*

Explications détaillées de l'évènement de perte :

Remarque : cet exemple illustre davantage une attitude commune des employés que le risque lui-même. En effet, ce cas permet de comprendre comment la nature de l'outil de contrôle et de déclaration des risques peut dissuader les salariés de faire une déclaration de risques. Les mesures d'évitement des risques ne sont pas prises et l'outil de déclaration des risques produit l'effet contraire de celui désiré. C'est sur ce phénomène que l'arbre des causes est centré.

Bruno G., responsable d'un service de règlement de sinistres chez BAXIAL Assurances, évoque avec moi le cas d'une fraude potentielle qu'il s'est décidé très récemment à déclarer comme risque dans son entreprise. Cela attire mon attention sur une problématique récurrente des organisations qui dépasse le cadre d'un exemple : l'outil de surveillance qui engendre le risque.

Bruno a repéré depuis longtemps des fraudes qui sont perpétrées par le biais de l'utilisation abusive du compte courant de la société d'assurance - qui sert en théorie à régler des sinistres. Bruno m'explique que l'utilisation abusive la plus fréquente concerne des personnes liées à l'organisation qui inventent de "faux sinistres" et en demandent ensuite le règlement. Ces personnes tablent sur l'absence de contrôles systématiques, en particulier s'il s'agit de montants qui restent faibles.

¹⁵⁸ **Sources :**

- **1 entretien approfondi :**

- Bruno G., responsable du service sinistres de BAXIAL et son adjointe (le 12/03/2013)

- **6 entretiens informels**

- **8 jours passés sur le site**

Selon Bruno, tout le monde dans la société est au courant que ce type de fraude est possible mais il n'est pas démontré que ces indécidables coûtent cher et qu'elles justifient le coût informatique consistant à placer les contrôles adéquats. Nous retrouvons le dilemme des organisations sur l'efficacité de la rationalité (Bonarelli - 1994).

Pourtant, Bruno est convaincu que le coût de ces fraudes est largement sous-estimé par son management mais se sait incapable de le prouver facilement. En 2011, il lui faut remplir comme chaque année la déclaration des risques potentiels de son service. Bruno passe ce risque de fraudes sous silence puisqu'il est incapable d'effectuer un chiffrage (*branche 3*). Il sait que ce risque est notoirement connu parmi ses collègues, mais qu'il ne fait pas partie de la liste des risques recensés. Une déclaration écrite dans l'outil de déclaration des risques l'obligerait à traiter ce thème alors qu'un silence discret lui permet de l'occulter une fois encore. Bruno décide néanmoins d'en parler avec Antonin B., le correspondant en charge du risque pour son entité.

*Toute déclaration de risque chez BAXIAL Assurances (comme dans la plupart des sociétés financières d'ailleurs) doit s'accompagner d'une estimation par le déclarant de la fréquence potentielle de l'évènement de risque ainsi que du coût possible au cas où il se réaliserait. C'est la personne qui déclare le risque, en général dans le service concerné, qui est en charge de faire cette estimation (*branche 4*) puisque c'est elle qui connaît le mieux sa nature et sa probabilité d'occurrence.*

*Dans certains cas, il est très difficile d'estimer le risque et sa fréquence (*branche 8*), et procéder à cette évaluation est en soi un gros travail (*branche 2*). C'est parfois même un travail impossible à réaliser correctement lorsque l'estimation elle-même est si imprécise qu'elle présente peu de sens.*

Bien sûr, une fois le sujet évoqué avec un responsable du risque, même de façon informelle, il devient nécessaire de poursuivre la démarche. Chacun est très à l'aise avec un certain niveau de silence tant que le sujet n'est pas officiellement mis sur la table. Par contre, nul ne prendra le risque de se voir reprocher sa négligence si le sujet est connu et répertorié : maintenant qu'Antonin a été alerté, la direction du risque exige de Bruno un chiffrage précis. Il doit mettre en place une équipe dédiée de

3 personnes pendant 2 mois pour montrer, par extraction statistique et études de cas que le coût de la fraude est 8 fois supérieur au coût de mise en place d'un contrôle informatique efficace. L'étude se révèle utile et l'initiative de Bruno a amélioré directement les résultats financiers de BAXIAL. Pourtant, ce n'est pas ainsi que Bruno voit les choses. L'obligation de mettre en place une équipe dédiée qui auparavant faisait autre chose a engendré une surcharge de travail dans son service (*branche 2*) et sa hiérarchie ne l'a libéré d'aucune tâche sur ses autres objectifs.

Lorsqu'un risque est déclaré dans un service, le puissant directeur des risques (*branche 11*), de plus en plus important et transversal (*branche 12*) dans les organisations financières - peut exiger une revue complète du risque (*branche 5*) et même réclamer des sanctions pour ceux qui ne se plient pas à cette règle (*branche 19*). Omettre de déclarer un risque est souvent la solution la plus simple pour les opérationnels. Les responsables de service comme Bruno savent par expérience (*branche 21*) qu'ils n'auront pas de ressources supplémentaires pour faire l'évaluation des risques (*branche 6*) et qu'ils ne pourront pas compter sur leurs managers (*branche 15*) pour diminuer leurs objectifs et ceux de leurs équipes en fonction de cette surcharge de travail.

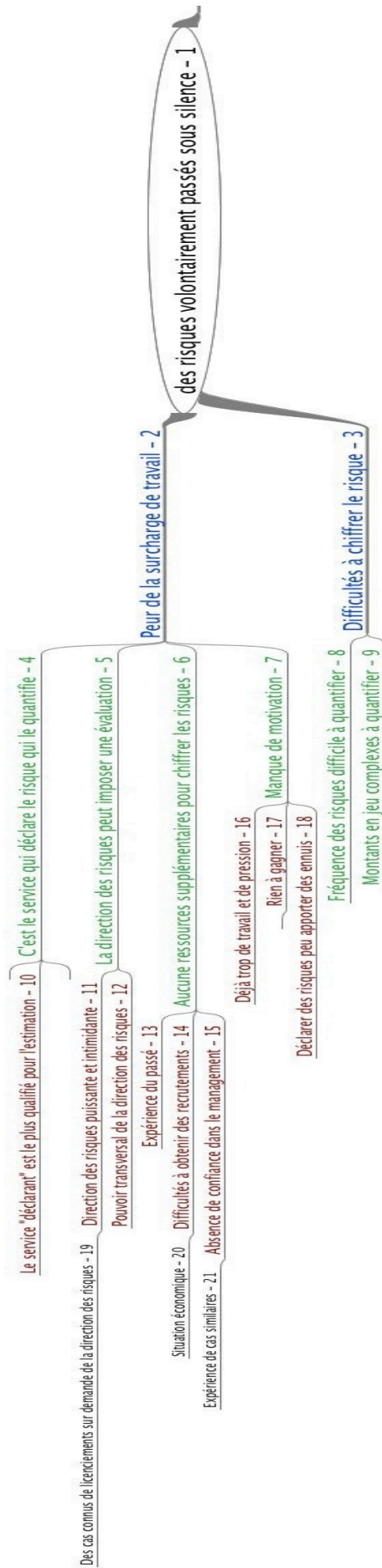
Lorsqu'il me raconte cette histoire - plusieurs trimestres après l'événement - Bruno est mal à l'aise parce qu'il s'est senti trahi : il a dédié une partie de son équipe à la mesure du risque, n'a reçu aucun soutien ni aucun remerciement pour son travail, et il n'a aucune confiance dans son management pour le soutenir si un événement de même nature devait se reproduire (*branche 15*). Son intention est à l'avenir d'éviter autant que possible de déclarer un type de risque difficilement évaluable (*branche 13*). Ses paroles reflètent son amertume : « *cela ne motive pas à jouer le jeu de l'entreprise. J'ai trop de travail et trop de pression (branche 16) sur d'autres sujets...rien à gagner (branche 17) à déclarer des risques et juste des ennuis possibles (branche 18)...Si nos managers manquent de flexibilité et qu'ils ne nous soutiennent pas quand on fait des efforts pour améliorer les choses, je ne vois pas pourquoi je serais le seul à en faire les frais...* »

Le cas de Bruno n'est pas isolé. Mon attention étant attirée par son histoire, j'ai vérifié dans d'autres cas si des responsables opérationnels cachaient intentionnellement des risques pour éviter d'hériter du travail supplémentaire consistant à documenter la nature de ce risque. Dans deux autres sociétés (GlobIns et Assurica), des responsables opérationnels m'ont effectivement raconté

informellement des histoires qui auraient pu faire l'objet d'un arbre des causes similaires à celui-ci. L'exemple de Bruno est cependant un peu caricatural car l'évaluation a été longue et a requis beaucoup d'énergie et de temps de ses équipes. Dans les autres cas, il s'agissait plutôt d'une crainte par les managers de ne pas savoir évaluer correctement le risque et de se le voir reproché. Dans tous les cas cependant, la direction des risques conservait une "zone aveugle" dans sa cartographie des risques du fait de l'excès de précision de son outil et du manque de flexibilité de l'organisation. Un peu de "jeu organisationnel" (March - 1962 et 1975, Bartlett - 1988, Bourgeois - 1981) permettrait sans doute d'améliorer les choses. Un autre point intéressant, c'est que la direction des risques n'était pas consciente de ce risque de zone aveugle. Il s'agit d'un cas où c'est le problème lui-même qui n'est pas connu et non les causes du problème qui sont mal identifiées.

On peut faire le rapprochement entre ces zones aveugles dans l'assurance et celles que l'on trouve dans l'industrie du nucléaire, où certains risques extrêmes sont mal évalués parce que la logique financière et comptable a du mal à les appréhender, ce qui incite à passer des risques sous silence (Plot, E & Vidal, O - 2015).

Figure 8 : arbre des causes - des risques volontairement passés sous silence



Cas n°9 : un exemple de "rogue trading"¹⁵⁹

Evènement : Franz N., trader chez NBC Securities, a pris des positions de trading au-delà de son autorisation. Il a rapidement réalisé des pertes, puis augmenté progressivement ses positions pour rattraper son retard et camoufler ses actes litigieux. Le bilan final des opérations se solde par une très forte perte pour NBC Securities.

Explications détaillées de l'évènement de perte :

NBC Securities est la filiale de courtage d'une grande banque. Franz N.¹⁶⁰ y travaillait comme trader et il a voulu améliorer la performance d'une de ses positions sur les marchés "actions" en achetant des options sur les mêmes actions, alors qu'il avait largement dépassé sa limite d'autorisation (*branche 2*) sur cette ligne d'investissement. La baisse du titre risquait, au cas où il "*couperait*"¹⁶¹ sa position de rendre visible son dépassement des limites tout en lui faisant essuyer une lourde perte. Payé en fonction de ses performances et craignant pour son poste puisqu'il avait contrevenu aux limites imposées, Franz a poursuivi ses achats d'options, tentant ainsi de "*moyenner à la baisse*" pour employer le jargon des marchés.

Moyenner à la baisse consiste à acheter massivement le même titre lorsqu'il a baissé, espérant que le prix moyen d'achat ayant baissé, une hausse par la suite - même modérée - permette de rattraper les pertes initiales. Par exemple, si un trader achète 1000 titres à 100 euros et que le

¹⁵⁹ Sources :

- 2 entretiens approfondis:

- Matthieu L., responsable du contrôle, et son adjoint Richard M. (le 17/12/2012). Matthieu est ingénieur de formation.

- Jean-Jacques B, responsable du middle-office (le 18/12/2013). Bac + 2

- 6 entretiens informels

- Documents de presse

¹⁶⁰ Franz N. a 32 ans en 2008. Il travaille chez NBC depuis 6 ans. Après des études d'ingénieur en aéronautique et une spécialisation en finance, Franz a fait un bref passage de deux ans comme assistant dans la salle des marchés de RBS à Londres. Il a gagné 140KEuros en 2007, dont 60KEuros de bonus, ce qui était une année médiocre pour lui (40% de moins que l'année précédente). Dans la "hiérarchie" implicite des traders, liée à la rémunération, Franz reste un "petit poisson".

¹⁶¹ "Couper" une position d'investissement veut dire la vendre. C'est en général employé lorsqu'on vend prématurément une position qui prend une mauvaise tournure.

titre perd 20% (soit une perte de 20 000 euros), il peut ensuite acheter par exemple 5000 nouveaux titres au nouveau prix de 80Euros. Si par la suite, le titre ne reprend que 5% à 84Euros, le trader disposera alors de 6000 titres (les 5000 + les 1000 de départ) à un prix de marché moyen de 84 euros (soit un montant de 504 000 euros) alors qu'il les a payés 500 000 euros (1000 à 100 et 5000 à 80). On voit donc qu'il a gagné 4000 euros avec une perte initiale forte et une faible reprise du titre. Mais pour cela, il a dû investir beaucoup plus qu'au début. Cette stratégie n'est payante que si le titre remonte un peu et si l'on dispose de suffisamment de fonds pour continuer à investir malgré les pertes.

Franz souhaitait au début compenser des pertes encore assez faibles qu'il estimait pouvoir rattraper facilement, et c'est pour cela qu'il a contourné le système. Il s'est ensuite laissé entraîner dans une spirale qu'il ne maîtrisait plus du tout. C'est un cas typique de "fuite en avant" (cf encadré)

L'entité dans laquelle Franz travaillait était un peu laissée à l'abandon, alors même qu'elle était un des foyers de risque majeurs de la banque. En effet, Stéphane E. - supérieur hiérarchique de Franz - avait récemment démissionné (*branche 13*) et n'était toujours pas remplacé. De plus, son "n+2" s'occupait peu (*branche 14*) de cette activité de trading, dont il savait qu'elle allait être confiée bientôt à une autre personne que lui (*branche 17*). L'identification des responsables de cette activité n'était plus totalement claire (*branche 18*), ce qui explique aussi un certain laxisme dans les systèmes de vérification.

*Franz s'est lancé dans une "fuite en avant" (*branche 1*), qui consiste pour un trader à augmenter de plus en plus une ou plusieurs de ses positions sur le marché pour couvrir des pertes (*branche 4*). Ce que l'on appelle aussi familièrement "de la cavalerie" - a finalement été découvert lorsque la perte a été trop grande pour passer inaperçue (une personne dans une société avec laquelle le trader passait des ordres d'achat s'est alarmée et a posé des questions permettant de découvrir ce qui se passait). Le trader était convaincu que ses succès passés se reproduiraient et qu'il pourrait ainsi "se refaire" (*branche 9*) selon l'expression familière*

consacrée.

Ce scénario est aux détails techniques près identique à celui qui a été constaté pour le cas d'autres "rogues traders" rendus célèbres par les médias pour avoir mis leurs banques en difficulté (Nick Leeson en 1995 chez Barings, déclenchant la faillite de la banque avec une perte de 850 M€ soit deux fois les fonds propres de la société, Jérôme Kerviel chez Société Générale en 2008 - 4,8 MdEuros de perte, Kweku Adoboli en 2011 - 2,3Md\$ de pertes chez UBS- ou Boris Picano-Nacci en 2008 à la Caisse d'Épargne pour 750MEur (BPCE)...). Les comptes rendus faits par les médias sont en général de bonne qualité et résument assez bien la situation, quoiqu'il y manque la vision des acteurs périphériques qui avaient vu le problème arriver sans être directement impliqués, comme les contrôleurs des risques, ou les managers directs du "rogue trader". De la même façon, les ouvrages publiés sont très partiels. Dans le cas de l'affaire Kerviel à la Société Générale, on peut lire la version de l'accusé dans son livre (Jérôme Kerviel - 2010) et celle d'un membre du comité exécutif (Hughes le Bret - 2010) mais les deux ouvrages restent des plaidoyers "pro domo", même lorsqu'ils se veulent objectifs. La vision latérale menée ici permet d'observer les causes de façon plus objective.

L'évènement observé chez NBC Securities est de moindre ampleur que celle des grands cas les plus médiatisés mais il a cependant fortement grevé le résultat annuel de la société.

Je n'ai pas pu parler avec Franz, qui a été juridiquement mis en cause dès 2008 pour abus de confiance et qui ne souhaite pas s'exprimer tant que son litige judiciaire avec NBC Securities n'est pas définitivement réglé (il a fait appel du jugement qui l'a condamné en première instance en 2013), ni avec Stéphane qui a refusé de me parler puisque l'affaire "ne le concernait pas". C'est Matthieu L., le responsable du contrôle qui m'a raconté la façon dont les choses se sont passées et m'a permis également d'être en contact avec des acteurs périphériques de l'affaire.

Selon Matthieu, le contrôle a laissé échapper ce problème car le procédé utilisé par Franz permettait d'éviter les "contrôles standards" (branche 15), qui étaient

insuffisants, que le trader connaissait bien et savait esquiver (*branche 3*). Matthieu avoue que les contrôleurs de son équipe ne souhaitaient pas "faire de zèle" selon leurs propres termes (*branche 16*). Il explique que la charge de travail est devenue si intense (*branche 21*) avec la mise en place d'un nombre accru de contrôles et de reporting à produire, sans pour cela que son équipe soit renforcée : « avec les nouvelles règles de gouvernance de la banque, la MIFID, l'emprise de plus en plus forte de la holding, le régulateur qui devient parano et la "contrôlite" dans tout le groupe, on est devenu des producteurs de papier (*branche 20*). Et pas la peine d'espérer avoir des types en plus. Même les personnes qui partent en congé maladie ou maternité, on ne me laisse pas prendre un intérimaire pour compenser. Ce n'est plus du contrôle, c'est du remplissage de cases (*branche 22*). Pas la peine de me demander d'avoir de l'imagination (*branche 23*) ou de la ressource pour deviner ce que les gars du "front"¹⁶² vont bien pouvoir inventer, je n'ai plus ni le temps ni l'énergie (*branche 21*). Et franchement, je n'en ai même plus envie. Quand nos patrons prennent une "tôle"¹⁶³ comme celle-là, on pourrait croire que cela les fait réfléchir à me "staffer"¹⁶⁴ un peu plus, mais tu parles ! Donc moi, je couvre mes arrières et pour le reste, je m'en fiche. J'avais bien rempli toutes leurs petites cases, alors rien à me reprocher, ni à moi, ni à mes gars ».

Matthieu explique le comportement de Franz par la pression du résultat (*branche 10*), par l'avidité (*branche 12*) puisque son bonus dépendait de ses résultats, mais aussi par la peur qu'il a dû éprouver : « Bien sûr, ils ont une pression très importante pour délivrer du résultat, après tout, ils font une bonne partie du bénéfice final de NBC. Franz, pour lui comme pour les autres, c'est le bonus qui le fait courir, et tu ne l'as pas sans le résultat. Et Franz, en plus, il avait déjà fait une mauvaise année juste l'année d'avant, alors une deuxième, ça risquait de très mal se terminer pour lui (*branche 11 et 9bis*). Remarque, ça s'est mal terminé pour lui. Le problème, c'est qu'une fois qu'il avait commencé à tricher, il ne pouvait plus s'arrêter, parce que se dénoncer en cours de route sur un truc pareil, c'était la porte direct. Ce genre de connerie, quand tu mets le doigt

¹⁶² Front-Office : les opérateurs en prise directe avec les marchés financiers.

¹⁶³ Une perte.

¹⁶⁴ Accroître la taille de l'équipe.

*dedans, faut finir ce que t'as commencé. De toute façon, viré pour viré, il avait un peu raison de tenter le tout pour le tout ».*¹⁶⁵

Le responsable du middle-office, Jean-Jacques B.¹⁶⁶ est celui qui permet de découvrir la perte (*branche 9 quinter*). Jean-Jacques a été alerté par une remarque insolite de son collègue d'une autre société qui servait de contrepartie sur une des opérations de Franz : « *On discutait tranquillement des opérations et mon collègue m'a dit : "vous êtes à fond en ce moment, vous n'avez pas peur de prendre des risques. Franz, il m'impressionne, c'est vraiment un type qui a du sang-froid". Cela m'a mis la puce à l'oreille parce que rien de ce que je croyais être les opérations courantes de Franz à ce moment ne justifiait une telle remarque. Je n'ai pas répondu, mais après j'ai fait ma petite enquête* ». Jean-Jacques - qui est un patron de middle-office expérimenté - a passé trente ans dans la banque et n'a pas peur de faire des vérifications "à l'ancienne" ni d'affronter les "stars" de NBC Securities. Il est très attaché à sa société à laquelle il s'identifie volontiers (*branche 16bis*). Il a vérifié l'ensemble des positions et s'est rendu compte de la fraude. Il est ensuite immédiatement allé en parler à Olivier L.¹⁶⁷, le directeur général de NBC, qu'il connaît bien : « *Je l'ai connu quand il était stagiaire, après il a fait une belle carrière, il est passé chez Morgan Stanley, et quand il est revenu, c'était notre patron, mais c'est un gars bien et accessible, alors j'ai préféré lui en parler directement, en même temps qu'à mon patron, le directeur des opérations. Je leur ai dit que je voulais les voir tous les deux tout de suite et que c'était grave, je peux te dire qu'ils ont tout de suite pigé qu'on était mal. C'est la première fois que je faisais un truc pareil en trente ans* ».

Sur décision d'Olivier L. qui s'est concerté avec le Directeur Général de la Banque, les positions ont été immédiatement soldées (*4bis*), car elles étaient dangereuses et non couvertes (*9bis*) mais une perte significative était déjà enregistrée.

¹⁶⁵ On retrouve des mécanismes identiques à ceux décrits dans leurs livres par Jérôme Kerviel lui-même et par Hughes Le Bret, ancien membre du Comité Exécutif de la Société Générale.

¹⁶⁶ Jean-Jacques a 54 ans. Il a fait toute sa carrière dans la banque après un bac+2 et il occupe diverses fonctions de marché (middle et back-office) depuis 31 ans. Il manage l'équipe de middle-office depuis 6 ans, après avoir été l'adjoint du précédent responsable. Il est très reconnaissant à la structure de lui avoir donné les moyens de monter en grade et de faire un métier qu'il aime.

¹⁶⁷ Olivier L. a 41 ans. Centralien + diplôme de Stanford. Il a passé 11 ans chez Morgan Stanley, dont 6 ans à Londres.

Franz a été condamné en 2013 à rembourser la banque, ce qu'il ne pourra jamais faire compte tenu du montant réclamé (plus de 70MEuros). Il a été condamné pour abus de confiance à 6 mois de prison avec sursis. Pourtant, la banque n'a pas été mise hors de cause, puisque le tribunal a reconnu NBC Securities coupable de "*graves manquements aux contrôles nécessaires*" et de "*défaillances dans la chaîne de commandement de l'organisation*". Au niveau de NBC, Matthieu n'a pas été inquiété car la banque a trouvé que l'opinion du tribunal sur ce sujet était "fantaisiste". Olivier L. a démissionné (sans y être poussé) et il s'est installé aux Etats-Unis comme associé dans un hedge fund. L'appareil de contrôle de la banque était pourtant clairement déficient comme il l'était dans le cas de la Société Générale¹⁶⁸

Dans ce cas, l'appât du gain personnel est la cause principale de la perte, ajouté à un climat de peur qui s'est accéléré à partir de 2008 dans les sociétés financières. Les lacunes de management ont également permis un certain laxisme dans la surveillance au quotidien. Le manque de motivation des contrôleurs à installer les systèmes nécessaires, relié à une charge de travail de plus en plus écrasante avec des effectifs réduits est également une cause sans laquelle le risque n'aurait pas pu se réaliser. On peut supposer que l'intensification au travail (Marx - 1865), facteur d'erreurs, reste un sujet d'actualité dans les salles de marché et qu'un peu de "mou organisationnel" (March- 1962 et 75, Bourgeois-1981, Bartlett - 1988) rendrait sans doute les contrôleurs plus efficaces et plus imaginatifs. Des recrutements supplémentaires, et le remplacement systématique des absences serait également un facteur de plus grande efficacité, notamment en permettant ce "mou", ce temps pour ne "rien faire" qui développe la créativité.

Matthieu a dit de Franz qu'après avoir contourné le système une première fois, « *viré pour viré, il avait un peu raison de tenter le tout pour le tout* ». Cette phrase est une source d'explication car on voit comment la faute initiale a créé un processus de renchérissement de l'erreur. Réfléchir à un système d'impunité des erreurs (Morel - 2009) - même dans ce cas extrême ou il est complexe d'absoudre quelqu'un qui a

¹⁶⁸ L'enquête a la Société Générale a montré que les contrôleurs ne surveillaient que les engagements "nets", et pas les engagements "bruts", en contradiction avec les standards de qualité et de prudence de leur profession. Une telle attitude consistait à comptabiliser pour zéro des dizaines de milliards d'engagements dès lors que les engagements positifs étaient compensés par les engagements négatifs. On oubliait alors qu'il pouvait y avoir des décalages dans le temps entre les achats et les ventes, qui mettaient la banque en danger.

sciemment enfreint les règles - est tout de même d'actualité dans une industrie financière ou l'obstination et l'"engrenage" risque d'entraîner l'entreprise à sa perte (comme dans le cas de la banque Barings).

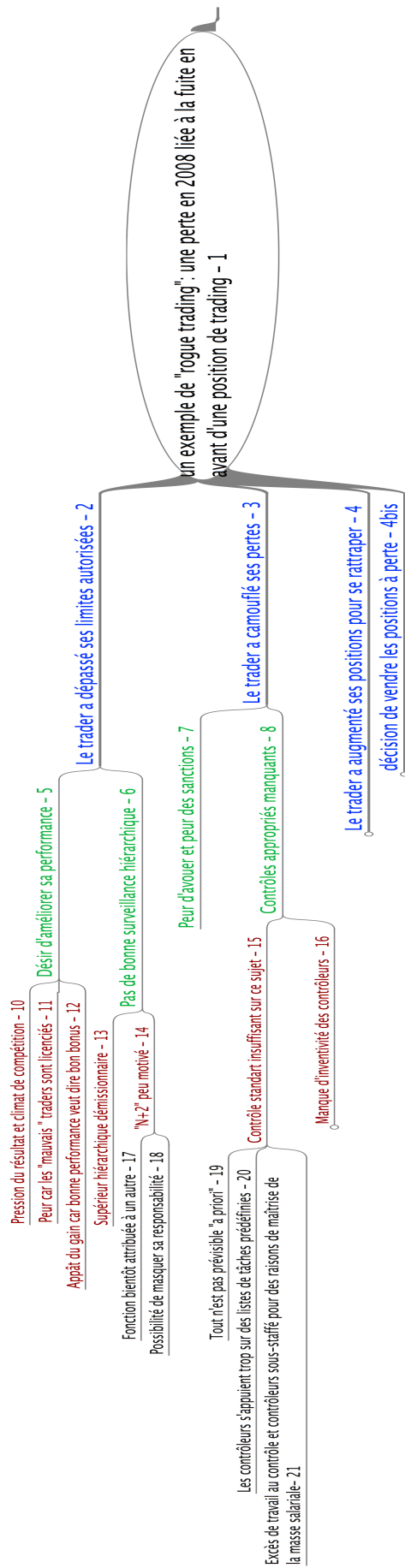
La situation aurait pu empirer sans la motivation et la loyauté de Jean-Jacques, qui est allé au-delà de son mandat pour effectuer les vérifications nécessaires. C'est aussi une force des marchés financiers de permettre un certain "mou organisationnel" et un aplatissement des structures hiérarchiques. Cela a autorisé Jean-Jacques à prendre des initiatives et à bousculer la chaîne hiérarchique.

Ordre de grandeur estimé des pertes : vingt millions d'Euros

Dans l'entreprise, toute la faute a été naturellement mise sur le trader indélicat : a) il a dépassé ses limites et triché b) il a sciemment contourné les contrôles.

L'examen de l'intégralité de la situation fait apparaître le problème du contrôle - que le jugement a d'ailleurs mis en évidence - mais aussi les failles organisationnelles et humaines: a) on a découragé les contrôles "créatifs" au profit de la simple application de la conformité. Les contrôleurs travaillaient trop pour être créatifs et prendre des initiatives b) Le climat de peur et de tension dans l'entreprise dissuadait le trader de se dénoncer quand il était encore temps c) la déficience du management ne permettait pas d'apercevoir le problème à temps.

Figure 9 : arbre des causes - un exemple de "rogue trading".



Cas n°10 : des coefficients de bonus appliqués incorrects¹⁶⁹

Événement : Les commerciaux appliquent eux-mêmes les coefficients de bonus/malus au moment de la souscription du contrat et se trompent (branche 1), volontairement ou involontairement. C'est un manque à gagner immédiat pour l'assureur.

Explications détaillées de l'évènement de perte:

ASSURIEL - pour sa branche d'assurance automobile – autorise commerciaux à inscrire au contrat les coefficients de bonus/malus de leurs clients (branche 3) au moment de la souscription. Le coefficient est appliqué en fonction du document qui a été remis par le nouveau client et qui provient de son ancien assureur, faisant foi de son ancien bonus/malus. Les contrôles de la compagnie sur la validité de ce papier ne sont pas systématiques. Ils sont même assez rares (branche 2).

Pour le vendeur, appliquer un meilleur taux de bonus à son prospect/client signifie qu'il peut lui proposer un prix inférieur et plus compétitif, ce qui augmente ses chances de réaliser la vente. Il arrive donc souvent que le commercial d'ASSURIEL, afin de maximiser ses chances, "triche" sur le bonus réel.

Lorsqu'un contrôle est réalisé par les employés du centre de gestion d'ASSURIEL, et qu'il est avéré qu'il y a eu une "erreur", la prime du client est modifiée.

Basile T., chargé de la gestion administrative des souscriptions a constaté que pour certains commerciaux, on trouvait beaucoup plus d'"erreurs" que pour d'autres. Selon lui, il s'agit d'une forme de fraude qui le met en colère : « *On sait pertinemment que certains commerciaux trichent en permanence avec le système, mais tant qu'ils jouent les innocents, c'est difficile de le prouver, surtout lorsqu'ils ont de bonnes*

¹⁶⁹ Sources:

- 2 entretiens approfondis:

- Basile T., gestion administrative des souscriptions (le 07/02/2013)
- Anne C., directrice du contrôle de gestion d'ASSURIEL (le 26/02/2013)

- 4 entretiens informels

- Illustration sur dossiers réels, revus avec Basile T.

- 1 journée passée à la gestion

performances et qu'ils sont protégés par la direction. Ce n'est pas normal (branche 8) vis-à-vis de la compagnie à mon avis...ces gars-là, la seule chose qui les intéresse, c'est de faire le plus de production possible (branche 7) pour avoir les plus grosses commissions (branche 12). Le reste, les pertes techniques, le temps perdu, les coûts...ce n'est pas leur problème. »

L'absence de sanctions prises à l'égard des commerciaux lorsqu'un contrôle est positif (branche 9), qui est évoquée par Basile, est également un des facteurs favorisant les fraudes. Le rapport de force est permanent entre commerciaux et administratifs dans cette société et il est presque toujours arbitré par les dirigeants en faveur des commerciaux lorsqu'il y a un litige (branche 16). Selon Anne C., directrice du contrôle de gestion, les commerciaux tiennent souvent l'organisation en otage par la pression du chiffre d'affaires, surtout lorsqu'il s'agit d'agents importants ayant une assise locale forte (branche 15) ou un poids politique au sein du syndicat d'agents. Dans l'esprit des dirigeants, les commerciaux rapportent le chiffre d'affaires et leur relationnel avec les clients. En comparaison, les gestionnaires sont facilement remplaçables et considérés comme interchangeables. Anne explique : *« lorsqu'ils sont pris en flagrant délit, les commerciaux remontent la voie hiérarchique du gestionnaire, en appelant directement le patron de la filière. Et il arrive souvent que celui-ci ne soutienne pas ses équipes (branche 14) pour des raisons politiques. Les règles ne sont pas claires (branche 13) à cause de cela. Bien sûr, les gestionnaires des contrats sont un peu démotivés à surveiller ces risques (branche 5)...C'est un peu comme des policiers qui attrapent toujours les mêmes délinquants, et qui sont relâchés le jour même au tribunal ». Anne poursuit "les gestionnaires disent qu'ils sont habitués à cette situation, que cela ne leur fait plus mal, mais on sent bien que ce n'est pas vrai. En même temps, même s'ils ne se battent pas pour eux (branche 10), leurs managers ne peuvent pas leur dire de laisser tomber les contrôles non plus, ce serait le monde à l'envers... »* L'impunité rend d'ailleurs les commerciaux arrogants, ce qui exacerbe les relations entre eux et services administratifs. Cette tension est exprimée par les gestionnaires, dans leurs paroles comme par leur fréquent manque de motivation.

De toute façon, afin de faire des économies, la compagnie d'assurances souhaite que le maximum de fonctions soit délégué aux agents généraux (branche 6) : ceci inclue l'application et la vérification des coefficients de bonus (avec un contrôle statistique en direct par la compagnie). C'est une raison de plus qui explique pourquoi

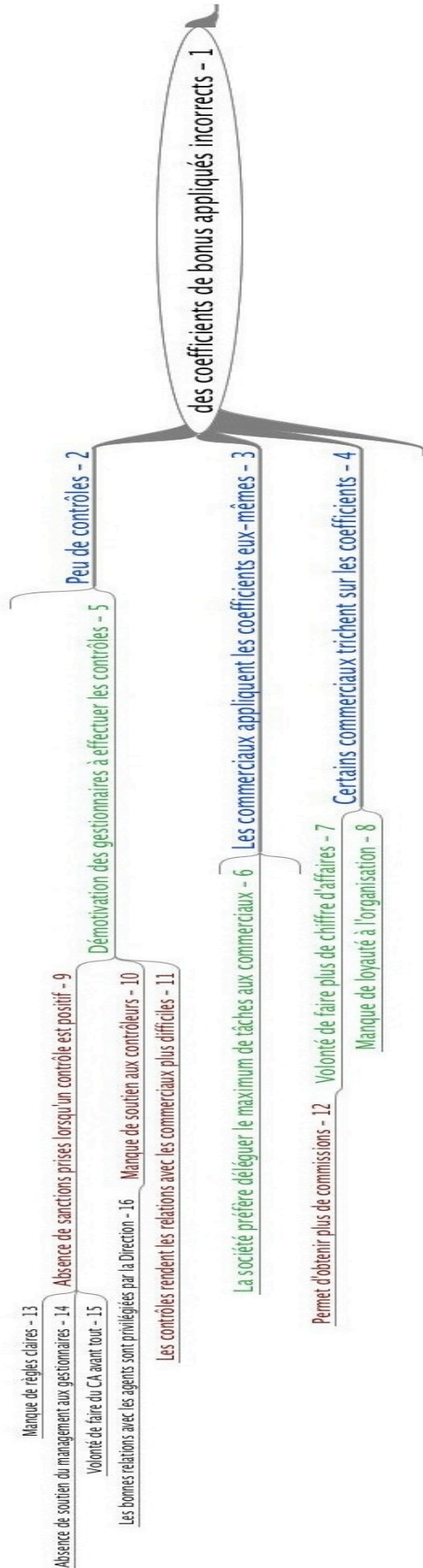
les gestionnaires reçoivent peu de soutien lorsqu'ils tentent de maîtriser les comportements déviants. Bien sûr, il est difficile de définir si la direction de la compagnie fait un bon choix. Pour cela, il faudrait savoir si le coût des "fraudes" dépasse en montant le coût d'une sécurité renforcée sur ce sujet (qui impliquerait des coûts de contrôles supplémentaires, des pertes de chiffre d'affaires, une organisation différente), sans oublier de calculer les économies de recrutement administratif que le management espère en déléguant des fonctions croissantes aux agents. C'est à nouveau la question du coût de la rationalité (Bonarelli - 1994) qui se pose. Dans tous les cas, il est clair que les comportements individualistes sont ici un facteur de risque et de coût pour l'entreprise. Le manque de règles claires et de soutien du management aux gestionnaires crée un climat délétère au sein de la compagnie et démotive une partie des équipes : le soutien inconditionnel donné par les dirigeants aux commerciaux blesse les administratifs, et leur souhait de déléguer des fonctions aux agents les inquiète puisque cela menace à terme leurs emplois. Les dirigeants de la société sont en conflit entre leur volonté de faire appliquer leurs propres règles et leur souhait d'accroître le chiffre d'affaires rapidement et de transformer l'organisation. En attendant, cette forme d'incohérence fait perdre de l'argent à la société, même si les montants ne sont pas mesurés précisément.

Ordre de grandeur estimé des pertes : en millions d'euros

Les explications spontanément données dans l'entreprise pour expliquer ces erreurs décrivent des erreurs de commerciaux qui se trompent dans les attributions de bonus/malus - voire qui trichent un peu pour des raisons commerciales.

L'examen détaillé des causes montre à la fois le déficit de contrôle et les conflits de pouvoir entre commerciaux et administratifs - avec leurs effets induits. On voit comment une partie de la problématique est occultée par l'organisation pour répondre à un autre de ses impératifs : c'est un exemple typique d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson - 1989) et de savoir inconfortable (Rayner - 2012).

Figure 10 : arbre des causes – des coefficients de bonus appliqués incorrects



Cas n°11 : des remboursements de clients pour des ordres passés en retard¹⁷⁰

Evènement : Des ordres boursiers passés par des clients dans le cadre d'un contrat d'assurance-Vie ont été exécutés en retard. Il a fallu que la filiale d'assurance de la banque prenne en charge les manques à gagner et les pertes des clients consécutifs à cette mauvaise exécution (branche 1).

Explications détaillées de l'évènement de perte:

Augustin G. dirige Nordia-Vie, filiale d'assurance-Vie du grand groupe bancaire allemand Nordia. Cette petite société est spécialisée sur la clientèle haut de gamme, au contraire de sa "mère" qui se focalise plutôt sur les clients plus modestes, dit "retail". La société d'Augustin est parfois obligée de subir les normes et règles prudentielles établies pour toute la banque convenant à une clientèle classique, mais inadaptées à la riche clientèle de Nordia-Vie. Ces règles peuvent être pénalisantes pour l'activité de Nordia-Vie.

Par exemple, les actuaires de Nordia-Vie ont créé un contrat d'assurance-Vie, finalement assez classique parmi ceux qui sont proposés sur le marché et qui permet au client de faire des arbitrages (cf encadré) sur les supports de son épargne pour profiter des mouvements des marchés financiers.

Les arbitrages sont en fait assimilables à des ordres boursiers qui concernent des OPCVM (Organismes de Placement Collectifs de Valeurs)

¹⁷⁰ Sources :

- 2 entretiens approfondis :

- Augustin G, directeur de Nordia-Vie (le 19/04/2013). Diplômé de HEC
- Hans-Jürg K., responsable du service "titres" de Nordia (le 30/04/2013)

- 8 entretiens informels

- Plusieurs semaines passées sur le site

Mobilières) au lieu de s'appuyer sur des titres financiers en direct comme les actions ou les obligations. Il y a cependant des règles qui définissent le délai maximum autorisé pour passer l'ordre en question. Ainsi, si un client passe par exemple un ordre (arbitrage) pour acheter un OPCVM contenant des actions cotées en bourse le lundi, cet OPCVM doit avoir été acheté avant le lendemain soir (et on appelle cette heure limite le "cut-off"). Si l'ordre est passé en retard, le client est en droit de réclamer le prix à l'heure du cut-off (le mardi soir dans notre exemple). S'il y a eu entretemps des mouvements sur les marchés financiers (et il y en a toujours plus ou moins), l'assureur doit payer la différence de valeur.

Pour des raisons de synergies informatiques, il a été décidé dans le groupe que la plupart des ordres boursiers seraient centralisés à la banque dans le même service, en tout cas incluant ceux de Nordia-Vie. Evidemment, tout cela est totalement automatisé. Cela étant, comme la banque a essentiellement un grand nombre de clients dont le patrimoine reste relativement modeste (*branche 9*), les gros risques pour la banque résident dans les erreurs de saisie (*branche 10*), comme de passer un ordre indûment de 10 Millions d'euros au lieu de 10 000 euros. Pour éviter cela, le manager de l'équipe de passage d'ordres a décidé que pour tout ordre supérieur à 1 Million d'euros, le système automatique serait "débranché", repassant en manuel (*branche 5*) afin de s'assurer que l'ordre correspond au bon montant.

Augustin G., le directeur de la filiale d'assurance-Vie explique ses difficultés par rapport à cette règle : « *On comprend ce qui motive la banque car des ordres à un million d'euros, ils en ont très peu sur des arbitrages : ce type de clients est traité chez nous ou dans d'autres filiales, et donc ils ont pensé tout leur système pour éviter les erreurs de saisie en priorité. Mais il se trouve qu'on est les seuls de la banque à avoir à la fois des clients riches (branche 8) et à utiliser cette chaîne automatique de passage d'ordres. Des ordres à plus d'un million d'euros, on en a toutes les semaines (branche 4). Et même nos quelques centaines de contrats, dans l'océan du nombre de passages d'ordres du siège, cela passe inaperçu en quantité. Bien souvent, quand l'ordre passe en "manuel" à la banque, il faut que quelqu'un dans le service s'en occupe, et il suffit que celui qui devrait le faire attrape la grippe, et tout se met à marcher de travers (branche 6)...le problème,*

c'est que quand on a trois jours de retard sur un ordre à 20 millions d'Euros dans un marché agité, cela peut nous faire perdre un ou deux millions, et quand cela se répète, on commence à être franchement énervés. Il est vrai que ce problème n'arrive pas souvent, car même si de leur côté ils sont négligents (branche 11), chez nous on surveille nos contrats comme le lait sur le feu et dès qu'on renifle un peu de retard, on se bouge et on les active...Vous imaginez l'énergie perdue, l'adrénaline et l'énervement du côté de mes opérateurs. De temps en temps, on prend une vraie perte et cela nous fait très mal. Eux, ils s'en foutent, ce n'est pas sur leurs résultats que cela joue (branche 13) ».

Augustin se plaint d'ailleurs d'être impuissant à changer cette situation, bien qu'en théorie il soit seul responsable de sa société, en tout cas juridiquement: *« j'ai essayé plusieurs fois de faire bouger les choses, mais Hans-Jürg - le patron de l'entité en question - a d'autres objectifs et d'autres contraintes que les miennes (branche 15). Je n'ai même pas demandé à ce que le process change, je voulais juste qu'un contrôle systématique soit institué en cas de passage en manuel (branche 7). Hans-Jürg m'a dit qu'il n'avait pas assez de personnel pour faire les vérifications en cas de débrayage manuel, mais la réalité, c'est qu'il préfère qu'on souffre dans mes équipes que dans les siennes. Si on était dans une boîte "normale", je ferais un appel d'offres à l'extérieur pour mettre mon fournisseur en concurrence, et je changerais de prestataire. C'est le défaut des grandes structures où les filiales sont enchaînées. »*

Il poursuit : *« J'ai déjà essayé de faire remonter le problème d'un niveau, mais comme nos patrons respectifs ont déjà un certain nombre de conflits en suspens, ils n'ont pas envie de se faire la guerre là-dessus...ils ont d'autres priorités (branche 15). C'est mes équipes qui trinquent et c'est mon compte d'exploitation qui prend...J'avoue que j'en ai vraiment marre. Si cela continue, je vais lâcher du lest et quand on aura pris une bonne perte, mon patron va peut être se bouger pour froter les oreilles des gars d'en face ».*

Du côté de Hans-Jürg K., il n'y a pas de volonté de faire bouger les choses. Il considère que ses équipes sont déjà en surcharge de travail (branche 12). Il reconnaît qu'il y a parfois des négligences mais comme il le dit : *« ce sont de simples opérateurs de saisie qui font ce travail, et ils sont des dizaines. De temps en temps, il y en a un qui fait une erreur et ce n'est pas une grande surprise. J'avoue qu'on a d'autres problèmes et que je pare au plus pressé. Je gère une usine de prêt-à-porter et ce n'est pas étonnant que j'ai des problèmes quand on me demande de servir une filiale qui se spécialise dans*

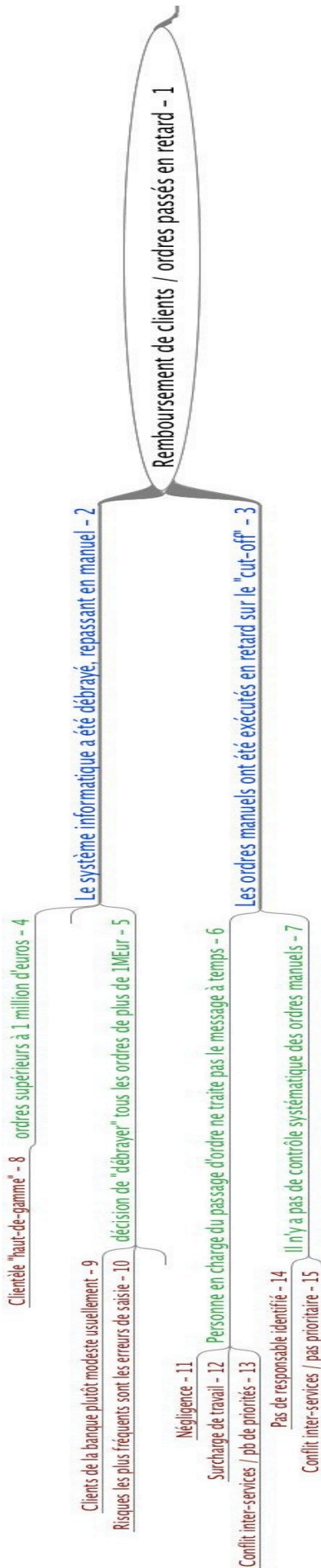
la haute couture. »

Les arguments que j'ai entendus des deux parties sont très compréhensibles chacun dans leur référentiel. Le problème se situe dans l'articulation des deux équipes et dans l'absence d'un responsable identifié pour les erreurs (*branche 14*). Le sujet véhicule la crispation des deux responsables - chacun se plaignant du manque d'effectifs dans ses équipes, des objectifs difficiles à atteindre, du manque d'esprit solidaire de l'autre, de ses responsabilités mal définies et de l'absence de soutien du top management. La forte pression sur les résultats supprime toutes les solidarités interéquipes. Augustin comme Hans-Jürg restent bloqués sur leur sentiment d'être dans leur droit, ce qui les empêche de mettre en place un système de contrôle finalement assez simple qui éviterait facilement toutes ces pertes. Il est ironique qu'Augustin et Hans-Jürg, qui sont conscients des priorités de chacun, partagent ce constat sur leur organisation tout en déplorant leur impuissance à trouver une solution commune qu'ils ne cherchent pas.

Ordre de grandeur estimé des pertes: pour l'instant en centaines de milliers d'euros mais avec un risque potentiel en dizaines de millions d'euros en cas de krach.

Pour les dirigeants de la banque, ce problème relève juste d'un arbitrage stratégique de priorités entre la banque et sa filiale. En pratique, on constate en remontant la chaîne des causes la négligence du management, les conflits interservices et les rivalités, ainsi qu'un problème organisationnel de responsabilités mal identifiées.

Figure 11 : arbre des causes – des remboursements de clients pour des ordres passés en retard



Cas n°12 : des fraudes qui durent longtemps¹⁷¹

Evènement : *Un membre du comité exécutif de la filiale française d'un grand courtier international a été mis en cause dans une affaire de fraude qui durait depuis plusieurs années (branche 1). Les pertes totales pour le courtier liées à cette fraude ont été estimées à 2,3 millions d'euros.*

Explications détaillées de l'évènement de perte :

Anthony R. était membre du comité exécutif et directeur des affaires générales de la puissante filiale française du courtier Flexon, l'un des leaders mondiaux du secteur. Il est aujourd'hui emprisonné pour escroquerie et abus de confiance (branche 2). Son histoire m'a été racontée par Stéphane M., le directeur mondial de l'audit du groupe (qui connaît bien Anthony car ils ont été collègues quelques années auparavant).

Cela fait onze ans qu'Anthony est membre du comité exécutif de Flexon France lorsqu'en 2010, Mike P., responsable de mission d'audit et proche collaborateur de Stéphane, vient en visite en France. L'attention de Mike est attirée dès son arrivée par un gros stock de sacs de ciment qui ont été achetés pour reconstruire une cabine de sécurité à l'entrée du parking du bâtiment. Il se trouve que le père de Mike possède une entreprise de construction et que Mike a travaillé avec lui pendant toutes ses vacances durant toute son adolescence. Il connaît bien ce métier et s'y intéresse. Mike, qui est venu en France pour un audit général sur une longue période, demande le

¹⁷¹ Sources :

- 1 entretien approfondi :

- Stéphane M., directeur de l'audit de Flexon (le 31/01/2013). Stéphane est ingénieur diplômé de l'Ecole Centrale de Paris et il a fait ensuite un MBA à Stanford.

- 5 entretiens informels dont l'un d'entre eux avec le DRH de la société

- 8 jours passés sur le site

dossier de construction, plutôt par curiosité, et au premier coup d'œil, il est très étonné par la quantité de ciment prétendument nécessaire à la construire.

Mike, qui déteste ne pas comprendre et dont le flair est attiré par ce surprenant paradoxe appelle directement l'entreprise chargée de la construction et se rend rapidement compte que le ciment a été acheté directement par Flexon à un autre fournisseur. En approfondissant son enquête, Mike découvre que la plupart des sacs commandés et payés n'ont pas été livrés. Il vérifie d'autres postes concernant les coûts de construction et se rend compte qu'il s'agit d'une fraude interne assez simple: une personne de la compagnie passe des commandes dont le montant est plus important que prévu à certaines entreprises complices, qui ne livrent qu'une partie du matériel commandé, mais en facturent la totalité. Ensuite, ces entreprises versent une partie de l'argent récupéré à leur complice dans l'organisation.

Maintenant que l'attention du patron de l'audit et de ses collaborateurs est attirée, les membres de l'équipe effectuent d'autres rapprochements dans les livres de comptes. Mike et son équipe vont ainsi rapidement se rendre compte que cette escroquerie dure depuis plusieurs années et leur enquête les emmène rapidement à soupçonner que rien n'a pu se faire sans l'autorisation et donc probablement la complicité d'Anthony R. qui touche des pots-de-vin de la part des fournisseurs indéliçats (*branche 5*).

Alors que Mike informe sans tarder à la fois son patron, Stéphane, et le Directeur Général de la filiale, Gérald S., celui-ci prévient immédiatement Mike qu'Anthony R. a toute sa confiance et qu'il le soutiendra sans faille. Il s'appuie sur le fait qu'aucun rapport du contrôle n'a jamais été dans ce sens (*branche 3*). Gérald défend l'indéfendable puisque Mike lui fait remarquer que la direction du contrôle dépend depuis dix ans des services d'Anthony (*branche 7*) et que celui-ci a eu toute latitude pour détourner l'attention de ses équipes (*branche 8*) de ses affaires personnelles et de son système de fraudes (*branche 13*). En outre, le système de management d'Anthony, fondé sur la peur et la menace (*branche 12*) – c'est ce que révélera l'audit approfondi des services - dissuadait ses collaborateurs de s'approcher de ce qu'il voulait dissimuler.

Stéphane résume les évènements : *« cela a vraiment été une lutte au couteau dans le groupe. Gérald S.¹⁷² avait fait de la défense d'Anthony une question de principe (branche 15) alors qu'il était indéfendable et que les preuves commençaient à s'accumuler. Il faut dire que Gérald passait pour un imbécile - comme patron de pays - d'avoir soutenu un escroc pendant 10 ans, après l'avoir fait nommer. Pour que Gérald lâche le morceau, il a fallu que le patron mondial des risques vienne directement avec moi à Paris pour qu'on règle l'affaire à deux, mandatés par le P-DG du groupe. Il était d'autant plus mal à l'aise que quatre ans plus tôt, il y déjà avait eu des rumeurs sur le même sujet, lancées par Gilles F., un collaborateur direct d'Anthony R. Manque de bol, c'est Anthony qui avait eu sa peau, soutenu par Gérald (branche 17). Cela n'a pas poussé les autres collaborateurs d'Anthony à être courageux, c'est sûr (branche 20). En tout cas, cela faisait moche dans le tableau, surtout que la pseudo-enquête commanditée par Gérald avait vraiment été bâclée à l'époque. Je m'en souviens bien car à l'époque, je travaillais encore pour l'entité parisienne et Gérald et Anthony étaient des collègues proches. En dix ans, on ne peut pas dire que les rumeurs sur Anthony n'ont pas été fréquentes, car il n'y allait pas de main morte. Cela se voyait aussi dans d'autres histoires qu'il n'était pas très clair : il y a aussi eu une histoire de harcèlement sexuel avec une collaboratrice. Mais Gérald l'a toujours soutenu. (branche 15 et 17. Pourtant, on a bien vérifié et il a été impossible de trouver une complicité financière entre les deux hommes. Je pense que Gérald était bien trop orgueilleux pour reconnaître ses erreurs (branche 14), à moins qu'Anthony n'ait connu des trucs gênants sur lui, je ne sais pas (branche 17)... ».*

Selon Stéphane, ces évènements auraient pu être anticipés et évités : *« le travail n'a pas été bien fait dès le recrutement d'Anthony (branche 11), parce que le DRH avait mal vérifié les antécédents d'Anthony, qui n'étaient déjà pas très clairs. On a su par la suite avec l'enquête policière qu'il avait déjà eu des problèmes ailleurs. Le DRH m'a avoué au moment de l'audit que Gérald lui avait mis à l'époque une telle pression pour recruter Anthony qu'il avait un peu bâclé son boulot. Il était si fier, Gérald, de piquer un de ses dirigeants à COURTOR, notre plus gros concurrent (branche 21) ».*

L'aspect intéressant de ce cas n'est pas son aspect frauduleux car ces évènements sont inévitables à partir d'une certaine taille. Ce qui a attiré mon

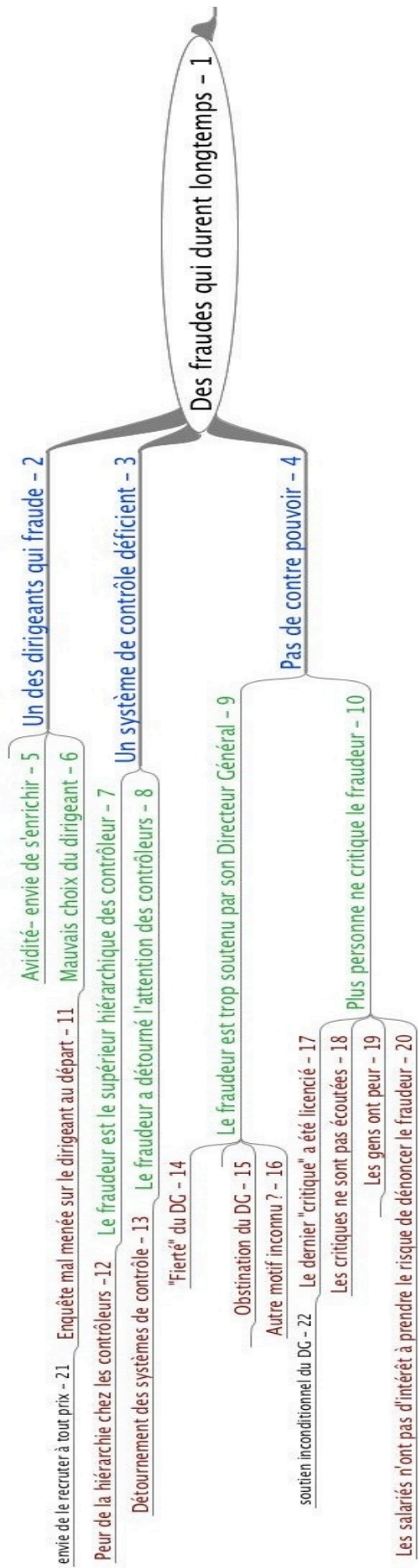
¹⁷² Gérald S. vient en fin 2012 de prendre sa retraite de façon un peu anticipée, légèrement poussé par la direction du groupe selon Stéphane L.

attention a été la durée de ces fraudes et leur continuité dans un grand groupe très structuré - malgré les indices décelables au fil des ans - et qui a été rendu possible par le climat, l'organisation de la société et les relations interpersonnelles des dirigeants.

Ordre de grandeur estimé des pertes : évaluation non pertinente

À première vue, il s'agit d'une simple cause de fraude de dirigeant. L'examen approfondi nous indique la multicausalité, avec l'absence de contre-pouvoirs dans l'entreprise ainsi que le climat de peur qui règne dans l'organisation et a permis à la fraude de s'installer dans la durée.

Figure 12 : arbre des causes – des fraudes qui durent longtemps



Cas n°13 : des agents généraux utilisent l'argent de la compagnie comme trésorerie¹⁷³

Evènement : Des agents généraux en panne de trésorerie s'approprient des sommes qui appartiennent à la compagnie d'assurance, soit en créant des "faux sinistres", soit en conservant pour eux le montant des primes versées par le client (branche 1)

Explications détaillées de l'évènement de perte :

Les agents généraux ont un statut particulier dans une compagnie d'assurances: distributeurs en général exclusifs de la compagnie d'assurances, ils ont un statut d'indépendant et sont rémunérés exclusivement par des commissions sur leurs ventes et leur gestion des comptes de leurs clients. Dans la pratique, ils ont des obligations au même titre que les salariés mais ils restent des entrepreneurs. Les relations entre eux et la compagnie découlent de rapports de force liés à leur implantation sur le terrain, à la taille de leur agence, et à leur poids politique dans les syndicats d'agents généraux. Dans la plupart des cas, le rapport de force reste du côté de l'assureur.

Dans cette grande société d'assurance française, COUVRIR, une partie des agents généraux sont détenteurs d'un "compte tampon" dans la compagnie. Cela leur permet de réceptionner l'argent des clients sur ce compte et de verser eux-mêmes le montant des indemnités via ce compte tampon. Ensuite, de façon régulière, ces agents généraux équilibrent leurs comptes avec la compagnie d'assurance.

Il arrive que certains agents, qui se trouvent en manque de trésorerie, s'approprient l'argent de COUVRIR. Cela peut se faire en ne déclarant pas certaines

¹⁷³ Sources :

- 1 entretien approfondi :

- Sylvie B., comptable chez COUVRIR (le 27/02/2012). Sylvie est entrée dans la vie professionnelle après son baccalauréat et un petit diplôme de comptabilité.

- 3 entretiens informels

- Document d'évaluation du risque écrit par l'audit

primes versées par des clients, soit encore en créant de faux sinistres pour lesquels ils conservent l'argent. Ce qui rend ce système possible (*branche 3*) et durable, c'est la possibilité pour l'agent général de se comporter comme un "petit assureur": il récolte les primes, paie les éventuels sinistres, et émet de "vrais-faux contrats" à ses clients. En théorie, il fait un bénéfice (comme l'assureur). Cependant, lorsque le sinistre est trop important et que l'agent général ne peut plus le couvrir, le système s'effondre et la fraude apparaît au grand jour.

Ce type de manipulation est également découvert lorsque la méthode est utilisée pendant longtemps (en général, la fraude est révélée par le contact direct pris par un client avec un salarié administratif de la compagnie, qui découvre alors que ce client lui parle d'un contrat n'existant pas dans les comptes de la société). On découvre souvent dans l'enquête ultérieure que l'agent général avait l'intention de rembourser l'argent et de redresser les comptes mais qu'il n'en a pas eu le temps ou que les sommes détournées ont atteint des montants trop élevés pour qu'il puisse le faire.

J'interroge Sylvie B., comptable dans la branche dédiée aux agents généraux et également correspondante de la direction des risques pour cette branche de la société. Elle m'explique que le système de remontée des fonds de la compagnie autorise et même encourage ce type de comptabilité (avec un "*compte tampon*" de l'agent général) dès lors que l'agent a une taille de production suffisante. C'est intéressant pour le résultat de la compagnie car les dirigeants de la société souhaitent déléguer un maximum d'opérations aux agents généraux (*branche 6*) afin de baisser les frais généraux (*branche 10*) en recrutant moins de gestionnaires salariés (cf aussi cas n°10 similaire). Les coûts de gestion sont ainsi partiellement reportés sur les agents généraux. De plus, la direction de l'entreprise ne souhaite pas froisser les agents (*branche 7*), attachés à leurs privilèges et à leur autonomie et qui préfèrent souvent - dès lors que leur agence atteint la taille critique - s'occuper eux-mêmes de cette partie du travail de gestion et toucher une commission pour cette tâche.

Sylvie B. explique que dans la plupart de ces cas dont elle nous parle, la manipulation aurait pu être détectée beaucoup plus tôt par l'Inspecteur¹⁷⁴ en charge de l'agent général. En effet, la plupart des cas de fraude s'accompagnent de signes avant-coureurs allant de pair avec de fortes dépenses soudaines de l'agent général (*branche 5*). Ces signes peuvent être des indicateurs objectifs, comme une baisse brutale de la production de l'agent général ou un accroissement de la charge de sinistres, mais aussi des paramètres subjectifs - addiction quelconque de l'agent général; alcool, drogue ou jeu...; changement subit de comportement de l'agent; parfois même un divorce coûteux - dont en général l'inspecteur est informé (*branche 2*).

Pourtant, il est très rare que ces signes soient pris en compte par les inspecteurs (*branche 3*) de chez COUVRIR. Sylvie dit d'eux : « *Ils sont en général eux-mêmes soumis à la pression du chiffre d'affaires des agents généraux*¹⁷⁵. *Ils ont besoin d'avoir une bonne relation avec les agents* (*branche 12*). *Ils ont peur de perdre un agent général* (*branche 13*), *ou encore de prendre le risque de le voir se plaindre agressivement à son syndicat d'agents, avec les remous probables qui peuvent être dommageables à la carrière de l'inspecteur...Les diligences pour vérifier que tout va bien sont rarement faites, d'autant plus que l'on reprochera facilement à l'inspecteur d'avoir abimé une relation avec un agent général - cela arrive tout le temps - alors qu'une fraude de cet agent ne sera pas imputée directement à son passif* (*branche 14*). *L'intérêt personnel de l'inspecteur, ce n'est donc pas de prévenir trop rapidement la compagnie d'un risque sur un agent général et il est souvent trop tard lorsque les problèmes sont découverts... »*. Les inspecteurs de cette compagnie manquent de confiance dans la capacité de la société à les soutenir et préfèrent laisser le risque perdurer plutôt que de remonter des informations utiles à sa détection, mais qui peut leur porter un préjudice personnel.

Il convient aussi d'examiner ce cas à la lumière des trois côtés du triangle de la fraude (Cressey-1953) : l'opportunité, la rationalisation et le besoin/pression. L'*opportunité* est toujours en place dès lors que le "compte tampon" est disponible pour l'agent. La *pression* apparaît dès que l'agent a un besoin impératif d'argent, pour

¹⁷⁴ L'inspecteur est un employé commercial de la société d'assurance dont le rôle est d'établir l'interface de premier niveau entre les agents généraux et la compagnie.

¹⁷⁵ Les inspecteurs sont jugés en grande partie sur les résultats de production des agents qui leurs sont confiés.

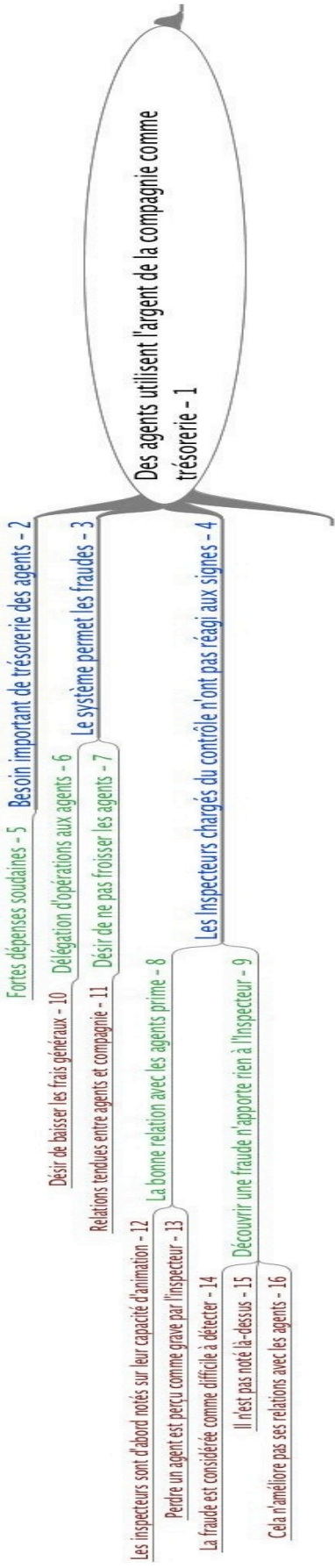
quelque raison que cela soit. Quant à la *rationalisation*, on la trouve dans le fait que l'agent général, qui est à la fois lié à la compagnie et indépendant a en général un sentiment d'appartenance faible qui peut expliquer des comportements de fraude. D'autant que sa relation avec la compagnie d'assurance est structurellement une relation de pouvoir dans laquelle beaucoup d'agents se sentent victimes d'abus de la part de la compagnie (*branche 11*), sentiment qui peut rapidement se transformer en amertume.

Ordre de grandeur estimé des pertes : évaluation non pertinente

Comme dans le cas n°10, les dirigeants de la compagnie d'assurance considèrent qu'on a laissé structurellement un problème potentiel se développer pour pouvoir déléguer aux agents généraux davantage de tâches. Les économies administratives faites en laissant ces tâches à accomplir aux agents sont censées compenser les abus.

Le travail sur les causes fait apparaître que les inspecteurs - hiérarchiques directs censés surveiller ces abus - ont très peu à gagner personnellement à surveiller et encore moins à punir les fraudeurs.

Figure 13 : arbre des causes – des agents utilisent l'argent de la compagnie comme trésorerie



Cas n°14 : un gros sinistre sur un bien qui n'aurait pas dû être assuré¹⁷⁶

Evènement : *Un incendie a ravagé un immeuble professionnel à Buenos Aires dont le propriétaire a dû être indemnisé. Pourtant, cet immeuble appartenait à un conglomérat financier que le groupe d'assurance avait explicitement interdit d'assurer dans ses procédures (branche 1).*

Explications détaillées de l'évènement de perte :

En 2008, dans les mois qui suivent sa prise de fonction de directeur de la zone Amérique Latine chez AssurGen, Ernesto Q. définit des règles strictes de souscription, notamment en ce qui concerne l'assurance des grands risques industriels. Notamment, Ernesto connaît bien l'Argentine car il a vécu sept ans lorsqu'il dirigeait la filiale bancaire de son précédent employeur. Il fait donc établir des procédures de souscription claires et parmi celles-ci, il interdit formellement d'assurer tous les biens appartenant à certains groupes, incluant la Gruppo Immobiliare del Lavoro (GIL) (branche 3). En effet, Ernesto sait que ce groupe est très lié au milieu du jeu et à celui de la drogue (branche 7) et il redoute par expérience les ennuis (branche 8). Il faut noter qu'en matière d'assurance de grands risques industriels, il est plus facile de refuser d'assurer un risque qu'en matière de risque du particulier.

En 2011, Ernesto reçoit un e-mail lui annonçant un sinistre lié à un incendie ayant anéanti un immeuble dans le centre de Buenos Aires. Le montant du sinistre est estimé à 65MEuros. Ernesto prend des informations supplémentaires et s'aperçoit que le sinistre concerne un immeuble appartenant à la Gruppo Immobiliare del Lavoro (branche 2). Ernesto dépêche immédiatement un audit pour comprendre pourquoi ses instructions n'ont pas été suivies à la lettre. Ernesto a peur de ce qu'il va

¹⁷⁶ Entretiens menés :

Sources :

- 2 entretiens approfondis

- Ernesto, directeur Amérique Latine chez AssurGen (le 04/04/2012)
- Ugo L, responsable de l'audit zone LATAM (le 06/04/2012)

- 3 entretiens informels

découvrir : *« Dans ce milieu, on ne sait jamais ce qui a pu se passer. J'avais surtout peur que nos employés aient été intimidés et forcés d'assurer l'immeuble par des menaces plus ou moins explicites. C'est déjà arrivé...En général, les gens du milieu qui s'occupent de gérer l'argent sont plutôt devenus des hommes d'affaires et ils évitent d'en arriver là, mais quand ils ont besoin de le faire, ils hésitent assez peu. J'avoue que j'avais peur qu'on découvre un incendie criminel...avec toutes les complications qui vont avec ce genre de personnes si on leur refuse les remboursements après expertise. J'étais très stressé pour être franc...en fait c'était beaucoup plus simple que cela (branche 6)... ».*

L'audit commandité par Ernesto montre que le courtier qui a réalisé l'affaire, déjà très lié à la GIP, a partagé ses commissions avec son interlocuteur chez AssurGen, Andrea Z (branche 9). L'audit montrera que ce chargé d'affaires de AssurGen travaillait sur des dossiers similaires depuis plusieurs années avec ce courtier et qu'il ne tenait pas compte des instructions de prudence (branche 13) données par la compagnie afin de s'assurer que son flux de commissions occultes ne se tarisse pas (branche 12). Le courtier utilisait Andrea pour toutes les affaires complexes qu'il avait du mal à "placer".

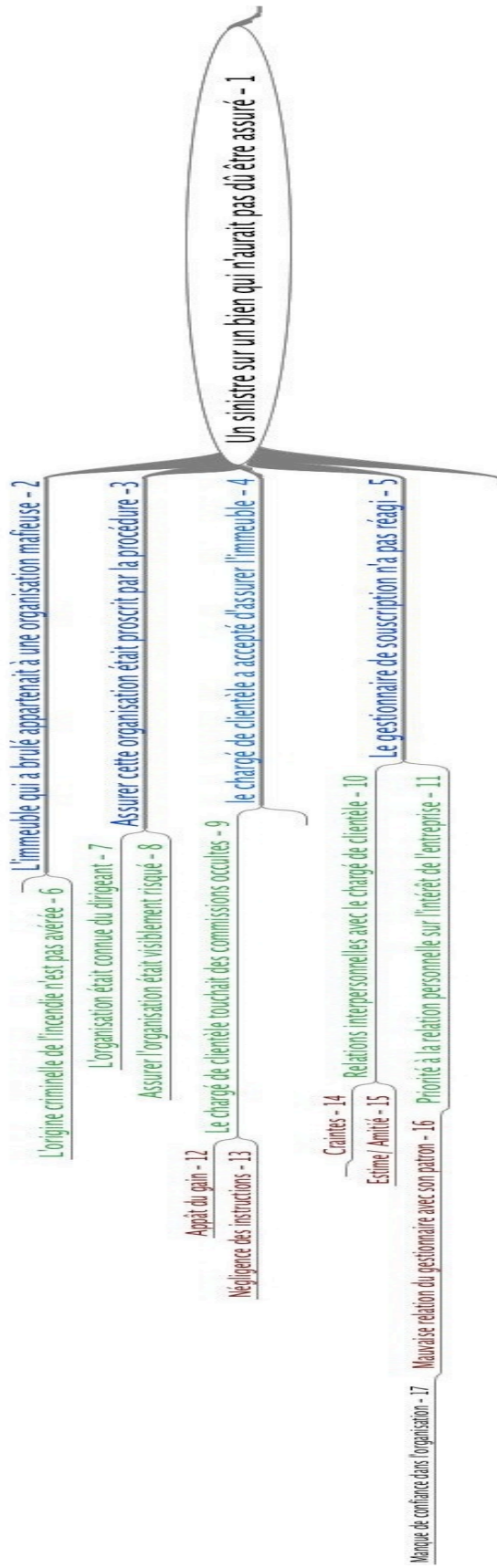
Plus étonnant était le silence des services administratifs qui avaient suffisamment d'éléments pour déceler que l'immeuble appartenait à la GIP. Cependant, Ernesto a pu approfondir la façon dont les choses se sont passées : *« le gestionnaire qui a accepté le risque côté compagnie aimait bien Andrea, le commercial qui est en cause (branche 10). Pour le gestionnaire, qui est un petit salarié de l'organisation, Andrea, c'est un seigneur. C'est un grand vendeur, la crème de la crème, il parle bien, il a des beaux costumes, il sourit tout le temps, il parle aux chefs d'égal à égal...alors bien sûr, le gestionnaire était flatté par les signes d'amitié d'Andrea (branche 15)...et puis, Andrea l'intimidait un peu et il préférait éviter qu'il ne se plaigne à sa hiérarchie en cas de problème (branche 14)...D'ailleurs, le gestionnaire, quand il a été interrogé par l'audit, il a expliqué qu'il n'était jamais sûr de savoir si son patron allait le soutenir ou le couler (branche 16)...alors il a surtout fait semblant de ne rien voir (branche 11). Bien sûr, ce n'est pas ce qu'il a dit à l'audit. Il a raconté qu'il ne s'était rendu compte de rien, mais quand on regarde les documents, c'est une évidence : on ne pouvait pas rater que la GIP possédait l'immeuble. Et ce n'est pas comme si c'était la seule fois où ce gars-là a laissé passer une affaire qu'il aurait dû refuser. ».*

Selon Ernesto, la situation pour le futur reste complexe : « *Cette fois, on a réellement perdu de l'argent et stupidement. Dans le milieu, les incendies, je ne sais jamais comment ils se déclenchent, même si l'enquête de police a conclu à un accident...En tout cas pour la suite, je peux mettre en place toutes les procédures qu'on veut, mais je ne peux pas mettre un contrôleur derrière chaque gars qui travaille. C'est contre-productif, et en plus, cela démoralise toute l'équipe. Cette fois, j'ai viré tous les responsables de cette affaire, et cela fera un exemple. Maintenant, j'ai d'autres pays dans ma zone et je ne me cache pas que cela peut arriver ailleurs. Dans mon métier, il n'y a que des hommes. Si on ne peut pas compter dessus, on n'est plus protégé... ».*

Ordre de grandeur estimé des pertes : en dizaines de millions d'euros

Dans ce cas de figure, le dirigeant lui-même a suivi l'enquête et posé le diagnostic au sein d'une structure de taille moyenne et autonome. Il souhaitait réellement connaître les tenants et aboutissements, ce qui a limité les biais d'interprétation. L'arbre des causes n'a pas apporté de mise en lumière supplémentaire à ce qui avait déjà été constaté par l'organisation. Cette cohérence entre le diagnostic de l'entreprise et le résultat donnée par l'arbre des causes s'explique par l'absence de conflits humains et organisationnels dans ce cas de figure.

Figure 14 : arbre des causes – un sinistre sur un bien qui n'aurait pas dû être assuré



Cas n°15 : une réputation malmenée¹⁷⁷

Evènement : Les révélations d'un salarié font l'objet d'articles de presse virulents qui endommagent la réputation d'une grande banque du Royaume-Uni (branche 1)

Explications détaillées de l'évènement de perte :

En janvier 2013, Andrew T., directeur des opérations d'une des trois grandes divisions d'une grande banque anglaise (BARCLAYS) est contraint à la démission à la suite de dénonciations en interne ("whistleblowing") et de fuites anonymes organisées dans la presse (branche 8).

Andrew T. a dissimulé un rapport de consultant sur le management de son entité (branche 7) qui dénonçait des pratiques violentes de management, des vexations, des menaces, de l'intimidation permanente (branche 18) et du harcèlement (branche 17). Le management y était décrit comme incompetent et arrogant, et "*poursuivant une stratégie de chiffre d'affaires à n'importe quel coût...*" (branche 20), "*promouvant une culture de peur et d'intimidation...*", "*étant hostile à l'idée de conformité aux règles bancaires...*", "*enterrant les problèmes ou les ignorants...*", "*autorisant le business à tourner totalement hors de contrôle...*".

C'est la presse destinée au grand public (The Daily Mail, The Telegraph, The Sun, BBC,...) qui a diffusé l'information. Cela veut dire que le débat a dépassé largement le cadre habituel de la presse financière (branche 5). Comme il s'agit d'une banque de grand public, les dégâts financiers et réputationnels ont été importants (perte de revenus, de clientèle....). La marque elle-même a été atteinte (branche 3) alors

¹⁷⁷ Sources :

- 2 entretiens approfondis:

- Ronald C. de l'équipe de direction (le 06/02/2013)
- Walter F, de l'audit du groupe (le 13/02/2013)

- 8 entretiens informels

- Sources de presse, notamment article du Daily Mail du 21/01/2013

- Documents de services et e-mails envoyés par le management

- Plusieurs mois passés sur le site

que le CEO¹⁷⁸ de l'organisation a toujours défini celle-ci comme le bien le plus précieux de la banque. Les dommages ont été d'autant plus grands que cette annonce est parue juste après la campagne de presse décrivant comment plusieurs banques anglaises – incluant Barclays - ont trafiqué le LIBOR¹⁷⁹, l'un des taux de référence du marché, afin d'améliorer les performances de leur banque au détriment des autres acteurs du marché et des épargnants (*branche 6*). La perte de confiance des épargnants anglais s'est accrue (*branche 4*) et cela s'est traduit aussi par des pertes de clientèle (*branche 2*). La presse anglaise "people" s'est emparée d'une histoire "croustillante" (*branche 9*) venant dans le sillage de la crise financière et du scandale du LIBOR qui montrait à nouveau les banquiers sous un mauvais jour, avec des conflits internes (*branche 15*) et des salariés si choqués qu'ils en dénonçaient leurs patrons (*branche 16*).

J'ai interrogé Ronald C, l'un de mes contacts dans l'équipe de direction de la banque. Ronald a été anormalement insistant sur le besoin de préserver son anonymat, ce qui est un indicateur du climat d'angoisse et de suspicion régnant dans son établissement. Selon lui, Andrew T. a camouflé le rapport pour protéger sa réputation et celle de ses patrons Tom K. et Mitch C., à leur demande explicite (*branche 12*). Pourtant, ceux-ci n'ont pas été immédiatement écartés de leur fonction par le directeur général de la banque qui a jugé dangereux de décapiter brutalement l'entité. Le Daily Mail a mis en évidence le salaire d'Andrew T. - de plus de 5M£ par an, et nettement inférieur à celui de ses deux patrons – comme une explication des comportements du management et de sa stratégie de "revenu à tout prix". Ronald a suggéré que c'était un salarié de la branche en question, harcelé et souhaitant prendre sa revanche, n'arrivant pas à se faire entendre en interne malgré les tentatives d'alertes ("whistleblowing"), qui avait organisé les fuites dans la presse.

Les risques pour l'organisation ont dépassé le cadre des pertes de clientèle et les troubles organisationnels pour devenir également juridiques : selon Paul D., un français qui travaille à la FSA – le régulateur anglais - que j'ai pu interroger et qui donne son point de vue : «...le système de gouvernance n'a pas été correctement respecté par les équipes de la banque, mais ils avaient une connaissance intime des règles qui leur permettait de passer à travers les gouttes pour éviter d'être condamnés.

¹⁷⁸ Chief Executive Officer (Directeur Général).

¹⁷⁹ Cf article des Echos du 19/12/2012 : BARCLAYS : Historique du scandale du Libor.

Les problèmes sont toujours dans leur "book"¹⁸⁰ et on ne laissera pas tomber parce qu'au final, ce sont les clients qui vont en faire les frais. C'est notre boulot de régulateur de trouver les moyens de les protéger ».

Il est important de préciser que les entités s'occupant du risque dans l'entité de Barclays incriminée dépendaient justement du management direct d'Andrew T.

Les comportements des managers de l'entité qui sont dénoncés dans le rapport du consultant ont duré longtemps (l'équipe ayant été en place pendant plus de 6 ans). Ces méthodes de management sont nées du désir de Tom K. de faire "à tout prix" de son entité un leader mondial sur son marché spécifique de la gestion de fortune. Désir insatisfait puisqu'il n'a jamais réussi à atteindre son but. Tout était permis dans ce système de management pour obtenir des résultats car les dirigeants escomptaient de leurs succès toujours plus de bonus et de reconnaissance.

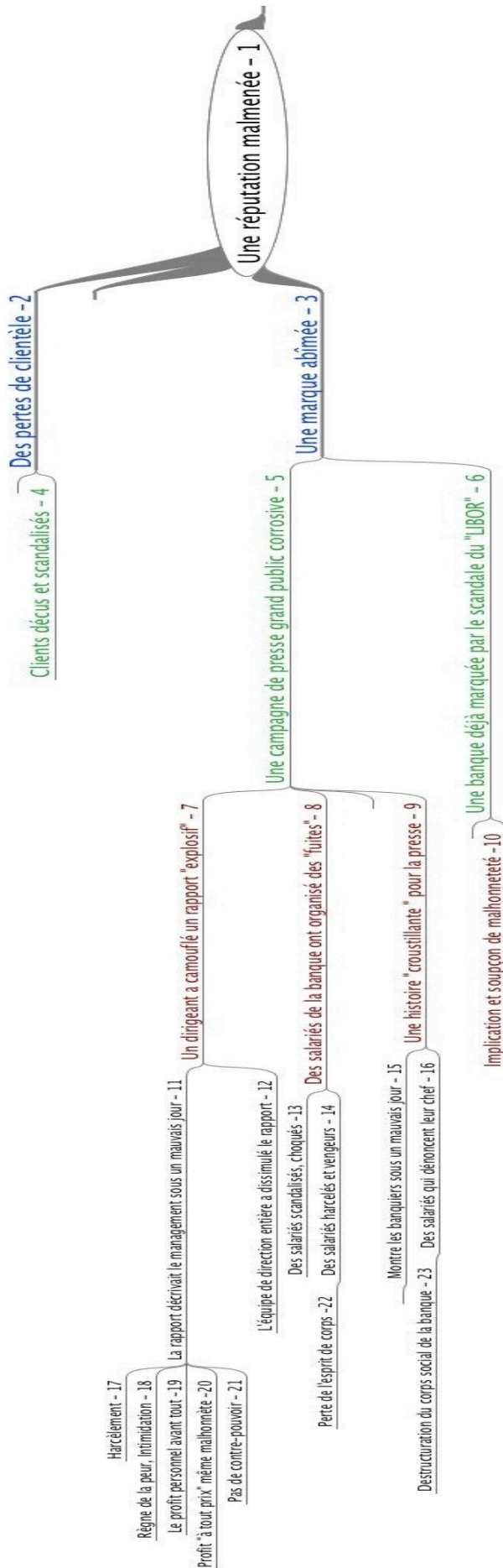
Tom K. était suivi par son équipe qui acceptait ce système à la fois par avidité personnelle - des gros bonus pour les gagnants - (*branche 19*) mais aussi par peur du renvoi (*branche 18*) : en 6 ans, la division a subi des coupes claires dans ses effectifs (une première fois avec un licenciement de 20% des équipes et une seconde fois de 10%). Chaque fois, les premiers sur la liste de départ ont été les moins inféodés au système. La presse anglaise a décrit ce système comme "*quasi mafieux*". En réalité, il était assez peu différent de celui qu'on trouvait à la même époque dans la plupart des grandes banques d'investissement anglo-saxonnes.

Selon Ronald, qui dirige une autre branche de la banque, dans une période difficile pour l'emploi sur les marchés financiers, beaucoup de gens ont préféré se taire et subir du harcèlement plutôt que de risquer le licenciement brutal, le système de protection britannique de l'emploi n'étant pas très efficace.

Ordre de grandeur estimé des pertes : non évaluable

¹⁸⁰ Leurs comptes

Figure 15 : arbre des causes – une réputation malmenée



Cas n°16 : une opération de change de trop¹⁸¹

Evènement : Sur une grosse opération boursière concernant un titre en monnaie étrangère, l'opération de change a été faite une fois de trop, occasionnant des frais de change excédentaires (branche 1)

Explications détaillées de l'évènement de perte :

Jean-Claude N., gérant parisien d'un fonds d'investissements placé en actions, passe une importante opération d'achat boursier sur une monnaie anglaise dans un fonds d'investissement libellé en Euros. Il doit faire le change pour passer de la livre sterling à l'Euro, devise de son fonds.

Il se trouve que la "tradition" - c'est-à-dire l'habitude - pour le service de la gestion financière auquel Jean-Claude appartient est de passer les ordres dans la devise du titre (dans ce cas précis la livre sterling), à charge ensuite pour les gens du "middle-office" ¹⁸²(localisé au Luxembourg) de faire le change. Il s'agit d'une tradition orale entre les deux services qui n'a jamais été formalisée (branche 3).

Pascal R., l'adjoint de Jean-Claude, change ses habitudes ce jour-là car il passe son ordre en Euros (branche 2), mais sans le mentionner explicitement au middle-office qui effectue également le change (alors que cela n'est plus nécessaire). Ensuite, le comptable, qui est chargé de la comptabilité du fonds (comptabilité déléguée chez un fournisseur externe) prend en compte le change sans se poser de questions, qui finalement est fait deux fois, occasionnant des coûts inutiles. Au-delà du faible

¹⁸¹ Sources :

- 2 entretiens approfondis :

- Arthur G., contrôleur de gestion (le 10/04/2012)
- Jean-Claude N., gérant (le 10/04/2013)

- 2 entretiens informels

- Plusieurs semaines passées sur le site

¹⁸² Il s'agit d'un service dont les membres ont pour fonction d'aider les gérants dans l'administration des passages d'ordres. De façon pratique, ce sont eux qui font les vérifications administratives, remplissent précisément les documents et s'assurent du bon déroulé des ordres boursiers, notamment pour ce qui concerne le règlement et la livraison des titres.

montant relatif de la perte occasionné par cette erreur - 60 000 euros - ce que cela révèle comme dysfonctionnement a attiré mon attention.

La première cause d'erreur provient du rôle un peu flou de Pascal R., véritable homme-orchestre dans cette équipe de gestion parisienne. Faute de recrutement supplémentaire (*branche 8*), Pascal fait trop de choses en même temps (*branche 4*) : c'est ce que constatent Jean-Claude, son supérieur hiérarchique, mais aussi ses principaux interlocuteurs au middle-office et à la comptabilité qui le côtoient et lui parlent au téléphone au quotidien.

Ensuite, il y a un changement d'habitude qui concerne une règle non écrite (*branche 11*), jamais décidée en commun ni formalisée. Arthur G. est le contrôleur de gestion qui me raconte le premier cet incident, illustration du manque de cohérence de certaines actions du quotidien que personne ne vérifie : « *Chacun a traité dans son environnement ce qui lui semblait juste, de façon relativement mécanique, sans se préoccuper de l'impact sur les autres de son action. Le comptable, qui traite les affaires comme un prestataire externe¹⁸³ n'a pas interrogé le gérant comme il aurait pu le faire auparavant lorsque cette activité était traitée en interne...* ». Arthur regrette l'époque où tout le panorama de l'activité était regroupé à Paris et où la surveillance pouvait s'exercer globalement.

Les protagonistes avouent avoir peu de temps pour les vérifications, débordés par le quotidien et la pression (*branche 12*). Chacun estime que c'était à l'autre de faire les vérifications. Ils admettent qu'il n'y a pas de process écrits et selon la formule de Jean-Claude, qui se moque gaillardement du langage à l'anglo-saxonne pratiqué dans son environnement de management: « *...on fait souvent du quick&dirty pour avoir des quick-wins, et ce qu'on a souvent c'est du dirty et pas de win...* ». Il déplore le peu de "temps/homme" disponible pour faire des vérifications et des contrôles et critique ouvertement le fonctionnement de sa société, où l'on demande un travail soigné en refusant de mettre les moyens nécessaires (*branche 18*). Jean-Claude, qui a son franc-parler donne son explication du "flou" de l'environnement : « *Les gens ne sont pas fous et s'ils peuvent éviter de figer les responsabilités (branche 5 et 17), ils le font, comme cela, en cas de pépin, ils peuvent toujours accuser le voisin, qui fera d'ailleurs pareil. En fait,*

¹⁸³ Activité récemment externalisée par la banque pour faire des économies.

pour la boîte, cela peut être parfois plus ennuyeux, mais pour chacun individuellement, c'est plutôt moins risqué (branche 25). D'ailleurs, il n'est même pas sûr que ce soit plus risqué pour la boîte. Après tout, les process rendent les choses un peu figées (branche 7 et 16). Ne pas en avoir trop nous permet souvent de corriger le tir au bon moment et rapidement : on n'est pas non plus des robots pour appliquer stupidement des programmes (branche 16). »

Arthur G. - contrôleur de gestion – voit les choses autrement : « ...il n'y a pas de pratiques standard...on oublie que la banque est une usine et qu'on a besoin de process respectés, mais comme les pertes ne sont que de l'argent, tout le monde s'en fout...d'autant qu'il y a toujours moyen de rejeter la faute sur les autres, surtout quand les sommes ne sont pas colossales. »

Arthur explique que dans cette affaire, la responsabilité a été diluée (branche 5). Il dit: « des cas comme cela, j'en ai déjà recensé une trentaine cette année, pas forcément avec des impacts financiers, heureusement. Chacun est un petit peu responsable, mais pas intégralement et donc personne ne se sent en charge du sujet (branche 10),..., et comme il n'y a pas de responsable commun des entités en cause, il n'y a pas de tête sur laquelle tout repose et qui sert de force de rappel...Au fond, si l'un seul de mes collègues y perdait personnellement de l'argent à chaque fois, il n'y aurait jamais ce genre d'erreur... (branche 21) ».

Arthur n'a pas imposé de process partout où il le voudrait car il subit énormément de pression à chaque fois qu'il instaure un process supplémentaire (branche 16), passant pour un trouble-fête et un bureaucrate. Le soutien de sa hiérarchie est faible sur ces sujets (branche 14) et lui-même tient à imposer seulement les process qu'il juge indispensables. Ce soutien hiérarchique n'est pas acquis, car il y a une grande rivalité entre les "opérationnels" de la société et les fonctions dites "supports", les "fonctionnels"(branche 22). Le supérieur hiérarchique d'Arthur préfère souvent choisir ses combats et n'est donc pas toujours d'un soutien à toute épreuve, d'autant que selon Arthur, il est surtout attentif à gérer sa carrière et à éviter les ennemis.

La charge de travail d'Arthur est d'ailleurs croissante (branche 15) et il n'insiste pas toujours pour établir des process supplémentaires qu'il sait ne pouvoir vérifier avec la taille actuelle de ses équipes (branche 24). En outre, il ne peut prévoir tous les

risques de l'entreprise. Selon lui, les erreurs comme celle du double change sont évitables - ainsi que pour d'autres cas similaires observés - mais la dilution de responsabilité permettant d'échapper aux reproches directs, ainsi que la surcharge de travail des opérateurs, ne leur donne pas envie de vérifier avec attention ce qui n'est pas défini dans le cadre précis d'un process.

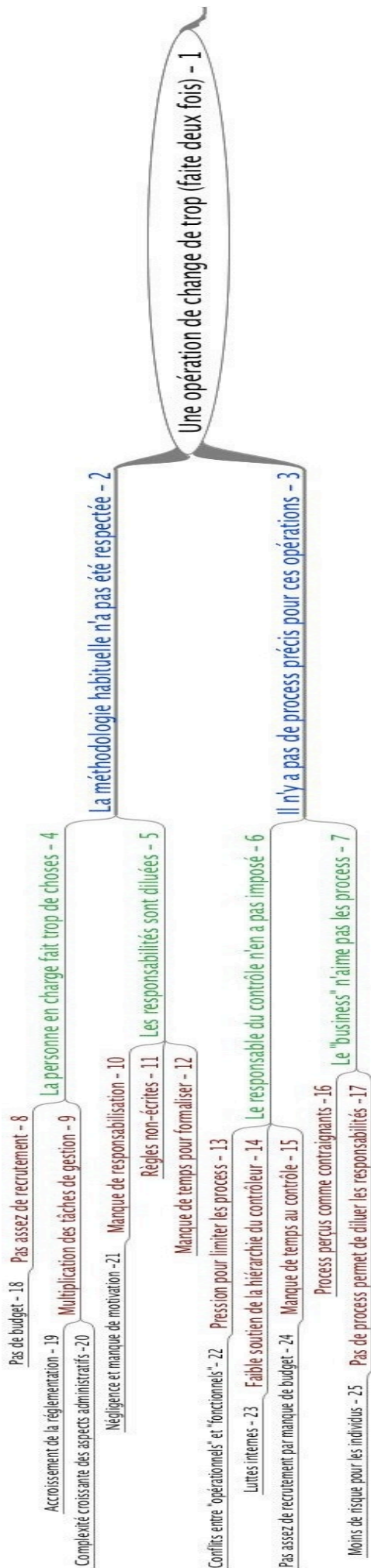
Il faut préciser que cette société – petite filiale de gestion de fonds d'une banque de taille moyenne – a adopté un fonctionnement très éloigné du modèle anglo-saxon : il y a beaucoup de "mou" dans l'organisation que les salariés peuvent critiquer et modifier sans prendre de risques personnels. Les conflits se règlent ouvertement, mais avec une certaine bonhomie dans un climat assez chaleureux où les salariés se sentent en sécurité. Comme on le constate, cela n'évite pas les erreurs. En revanche, Arthur pense que ce climat est propice à encourager la sincérité des collaborateurs, ce qui évite ce qu'il redoute le plus : les erreurs en cascade, celles qu'on ne voit que trop tard parce qu'elles ont été dissimulées (cf cas n°17)

Ordre de grandeur estimé des pertes : dizaines de milliers d'euros (60kEUR)

Dans la version officielle véhiculée dans l'entreprise, il s'agissait d'une erreur technique simple, reliée à une erreur humaine, le process n'ayant pas été suivi.

La réalité peut être vue différemment lorsqu'on remonte aux causes de dernier rang. On découvre les impacts liés à : a) la surcharge de travail b) l'excès de complexité du système c) les conflits interservices d) la négligence e) la déresponsabilisation.

Figure 16 : arbre des causes – une opération de change de trop



Cas n°17 : des dissimulations d'évènements de risque¹⁸⁴

Evènement : *Un responsable du contrôle d'une banque commerciale dissimule volontairement des risques à son patron à la holding (branche 1)*

Explications détaillées de l'évènement de perte:

Ce cas ne décrit pas une perte explicite. Il illustre dysfonctionnement bureaucratique d'une grande organisation bancaire qui peut rapidement dégénérer en catastrophe dans certaines circonstances.

Au sein de SoloCredito - très grand groupe bancaire italien - j'ai une conversation officieuse avec Paolo B., directeur du contrôle de la filiale de "banque commerciale"¹⁸⁵ française du groupe. Paolo se décrit comme un *"petit directeur d'une filiale au pouvoir très limité"*. Il confesse sur un ton amusé qu'il dissimule régulièrement des risques à sa holding (branche 1) et que la plupart de ses collègues du groupe procèdent exactement de la même façon. Paolo est un homme très cordial et accueillant. Très cosmopolite, fils d'un Italien et d'une Française, il a fait ses études supérieures à Milan et Barcelone et je le rencontre grâce à l'un de mes meilleurs amis dont il est le cousin.

Les mots de Paolo sont éloquents : *«...quand on déclare un risque, on est forcément confronté à des ennuis (branche 5), à un moment ou à un autre..."; "...c'est sous-jacent, mais on te fait clairement comprendre qu'il ne faut pas trop remonter de problèmes car tes patrons ne veulent pas en entendre parler... »*

¹⁸⁴ Sources:

- 2 entretiens approfondis:

- Ben G., directeur du contrôle des risques - SoloCredito holding (le 05/03/2013)
- Paolo B., directeur dans la filiale banque commerciale "France" de SoloCredito (le 12/04/2013).
Mastère de gestion à l'université Bocconi

- 3 entretiens informels

¹⁸⁵ Il s'agit de la branche consacrée au service aux entreprises : gestion de trésorerie, financements, moyens de paiement...

Pourtant le système de remontée des risques au siège est très structuré et tous les risques sont censés être remontés à la direction centrale dès leur détection. Pourtant, la méthode de Paolo B. consiste dès qu'il détecte un risque à tenter de le régler le plus rapidement possible (*branche 3*) avant de le déclarer, et à ne jamais en parler s'il peut l'éviter. Il admet que le risque d'escalade du problème existe et que parfois, il est sur la corde raide, mais il pense que cela en vaut la peine : « *sans cela, ma vie serait un enfer, je passerais ma vie à me justifier et à me faire engueuler au lieu de faire mon vrai travail de vérification et de remédiation (branche 4)... Dès qu'on déclare un risque, on est sur la sellette, et on a plus un instant pour faire le vrai boulot (branche 4) tellement on doit produire de reporting (branche 9) pour expliquer ce qu'on fait pour régler le problème (branches 10 et 11). Et leur fameuse aide qu'ils nous proposent, je préfère m'en passer, ils sont totalement incompetents sur nos sujets et cela nous fait perdre du temps. D'ailleurs, ils s'en mêlent déjà sans me demander mon avis et c'est totalement contre-productif, je dois réparer derrière eux (branches 18 et 19) ».*

Paolo est passé maître dans l'art de se couvrir tout en faisant son travail efficacement et discrètement. Et il tire fierté de savoir gérer ces situations tout seul (*branche 6*). Il me révèle l'une de ses techniques : « *Par exemple, j'ai un risque qui se réalise, alors j'envoie un mail à l'informatique à Milan en disant que j'ai besoin d'un nouveau code pour rentrer un nouveau risque dans le système de la banque, et que le mien ne marche plus. Je sais bien que le type à qui je l'envoie est lent à la détente et qu'il ne répond jamais à ses mails correctement, je l'ai choisi pour cela... Et quinze jours plus tard, je n'ai toujours pas reçu le code alors je renvoie un mail en faisant semblant d'être mécontent de ne pas pouvoir faire mon travail. Pendant tout ce temps, je suis couvert, tu comprends, puisque je peux dire que je ne pouvais pas déclarer le risque à cause de mon code qui ne marchait plus. Et j'ai une trace qui prouve que je voulais déclarer quelque chose. En quinze jours, j'ai souvent le temps de régler le problème. Au final, je suis moins visible dans le radar de la holding (branche 7), et mon patron fonctionnel est bien content que cela se soit réglé discrètement car cela diminue son ratio de risques, ce qui fait partie de ses objectifs de fin d'année (branche 8) ».*

Paolo estime que c'est justement sur les risques les plus gênants qu'il procède de la sorte. Il dit : « *Les petits risques, je les déclare car cela n'inquiète pas les chefs. Comme cela, personne n'est surpris et tout le monde est content que je remonte de*

l'information. Mais les gros risques, j'essaie d'abord de les régler en famille, et tout le monde est satisfait. De toute façon c'est cela qu'ils veulent. D'ailleurs, le problème, c'est que les opérationnels de ma propre filiale font exactement comme moi, et que souvent, c'est à moi qu'ils dissimulent les ennuis en essayant de les régler eux-mêmes avant que je m'en aperçoive. Tu comprends, cela marche à tous les étages ce système... »

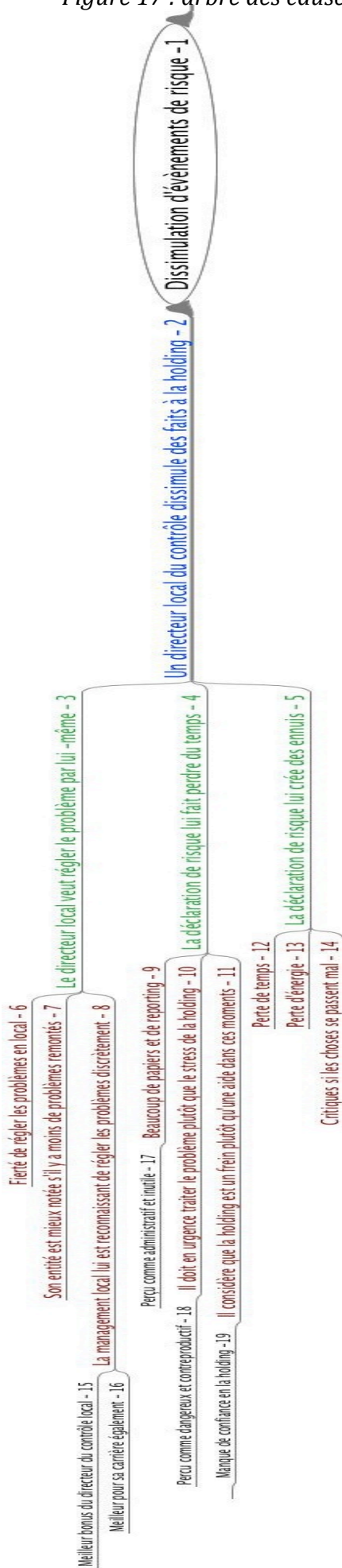
Ce qui est intéressant, c'est que les contrôleurs de la holding sont parfaitement conscients de ce type d'attitude. Dans leur discours, ils veulent éviter cela à tout prix mais dans les faits, ils favorisent en partie de tels comportements. C'est un cas typique d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson – 1989). Ils le favorisent en partie du fait de leur comportement *"tatillon et intrusif"* selon les mots de Pablo, mais aussi parce qu'ils sont contents de ne pas avoir à s'occuper de tous les cas de la banque.

D'ailleurs, Paolo m'a proposé de me présenter Ben G., son patron fonctionnel qui est le directeur en charge du contrôle des filiales à la holding. Ben n'est pas dupe de tout ce système et il me dit spontanément dans la conversation : *« Dans les filiales, ils cachent toujours une partie des problèmes, et c'est dommage puisqu'on est plutôt là pour les aider... On a justement créé le process de remontée des risques pour créer de la transparence et pouvoir réagir vite... »*

En même temps, si Ben est conscient de ce qui se passe, la valse bureaucratique entre lui et Paolo ressemble en partie à un accord tacite pour mieux fonctionner, analogue à ceux que l'on retrouve dans les travaux de Michel Crozier dans l'"acteur et le système" (Crozier - 1977). Ben reconnaît par exemple la mécanique de régulation réelle du système : *« Si c'est un vrai risque de grosse taille, il faut que le top management de la holding soit informé le plus vite possible. Dans ces cas-là, tout le monde panique, veut être informé en temps réel, et cela peut rapidement devenir insupportable comme pression pour les entités locales. Et puis pour être honnête, on dit qu'on les aide, mais on leur demande surtout des comptes parce qu'on ne peut pas faire grand-chose pour les aider de là où on se trouve. Alors je comprends qu'ils aient un peu peur de nous en parler pour juste se rajouter de la paperasse et des réunions (branche 9) en plus. D'un autre côté, on ne peut tout de même pas leur dire de nous cacher des trucs, ni empêcher le top management de s'inquiéter. C'est un équilibre délicat à respecter ».*

“Officiellement”, le problème n’existe pas dans l’entreprise puisque Paolo ne communique à personne sur ce sujet. En réalité, Ben est au courant des petites dissimulations de Paolo et des autres directeurs de risque. Pourtant, l’examen des causes montre plusieurs foyers de dysfonctionnements, incluant la surcharge de travail, mais aussi le fait que Paolo considère l’autorité locale comme plus importante que celle de la holding alors qu’il dépend hiérarchiquement en priorité de la holding (Ben). Ce paradoxe n’est qu’apparent puisque c’est le directeur général local - et pas Ben - qui décide du bonus de Paolo et de son avancement. C’est aussi lui qui travaille avec lui au quotidien et est au courant de tous les tenants et aboutissants de ses actions.

Figure 17 : arbre des causes – des dissimulations d'évènements de risque



Cas n°18 : Un incident informatique : simple avertissement¹⁸⁶

Événement : Un incident informatique avec un "switch" corrompu dans un système "Maître/Esclave" (branche 1) a peu de conséquences, mais sert d'avertissement.

Explications détaillées de l'évènement de perte:

Dans un système Maître-Esclave de la filiale portugaise de Worldassur, il y a eu un problème dans le "switch", c'est-à-dire dans le commutateur réseau qui permet l'interconnexion des entités à l'intérieur du réseau. Le "switch" est un composant physique du système.

Le système Maître-Esclave est un modèle utilisé en technologie, notamment en informatique. Un périphérique ou un processus est le maître, l'autre (ou plusieurs autres) est/sont le(s) esclave(s). Le maître donne des ordres à l'esclave qui les exécute¹⁸⁷.

Le blocage de ce "switch" a paralysé pendant près de 8 heures (branche 5) un grand nombre d'applications "métiers" qui n'ont pas fonctionné (branche 2). La réparation de la panne a pris plus de temps que prévu car les informaticiens du service de maintenance en charge n'avaient pas la configuration correcte du "switch" (branche 8) et ils ont été obligés de récrire une partie du programme (branche 9), ce qui leur a pris plus de temps que prévu.

Heureusement (branche 11), les coûts engendrés par ce problème ont été assez peu importants (branche 3) et la panne a été réparée avant que l'interruption des applications "métiers" ne devienne un problème grave (branche 6). Contrairement à l'exemple que nous avons vu dans l'arbre des causes n°3, la panne informatique n'a pas conduit à des pertes de clientèle.

Selon José R., informaticien, une journée entière de panne représente le temps

¹⁸⁶ Sources:

- 2 entretiens approfondis:

- Léo H., informaticien groupe chez Worldassur (le 29/11/2012).
- José R., informaticien chez Worldassur (le 6/12/2012).

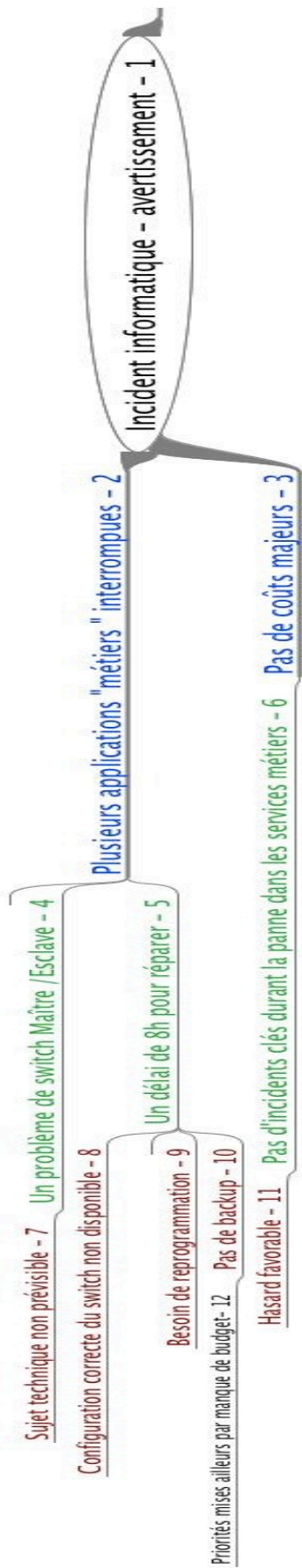
- 2 entretiens informels

¹⁸⁷ Source Wikipedia

maximum qu'il faut pour résoudre ce type de problème. L'évènement a mis en évidence que les bonnes ressources -en termes d'argent et de priorités - n'étaient pas mises en place (*branche 12*) et qu'il y avait un manque de prudence sur ce sujet (*branche 10*). José considère qu'il s'agit d'un avertissement plus qu'un incident, qui leur a permis de prendre conscience de risques potentiels plus importants et les a incités à développer des systèmes de sauvegarde et de protection (backups) pour le futur.

Certaines précautions n'ont pas été prises, essentiellement pour des raisons d'allocation de ressources et de priorités selon les responsables informatiques. L'incident a permis de prendre conscience du risque et de le corriger. Aucune faute ou négligence n'ont été réellement mises en évidence par cet arbre des causes.

Figure 18 : arbre des causes – incident informatique / avertissement



Cas n°19 : un futur hypothéqué¹⁸⁸

Evènement : GD-Asset Management - la société de gestion d'actifs de GD Bank en France, elle-même filiale d'un groupe hollandais - a utilisé un procédé comptable permettant de ramener l'essentiel de ses résultats futurs dans le présent en hypothéquant ses résultats futurs (branche 1).

Explications détaillées de l'évènement de perte :

Patrice S. a été le directeur financier au siège de GD Bank à Paris de 1999 à 2010. Il m'explique le procédé dit "d'upfrontisation" des résultats, utilisé très largement par la branche de gestion d'actifs de sa banque, GD-Asset Management (ce procédé est aussi celui qui est utilisé dans l'arbre des causes n°1 pour éviter d'afficher une perte dans l'année).

GD-Asset Management vend à la clientèle de la banque, pour une part importante de son activité (près de 25%) des produits dits "structurés"¹⁸⁹. La construction de ces produits fait intervenir une contrepartie bancaire, souvent une banque elle-même ou une institution financière, qui prend tout ou partie du risque, et avec qui on partage les commissions du produit (les frais prélevés annuellement et/ou les frais d'entrée).

En théorie, les commissions payées par les clients se composent des frais d'entrée, des frais payés annuellement et d'éventuels frais en cas de sortie anticipée

¹⁸⁸ Sources :

- 1 entretien approfondi :

- Patrice S., ex-directeur financier de GD-Bank (le 15/04/2013). Patrick est diplômé de l'EM Lyon.

- 5 entretiens informels

- Documents du dossier (notes techniques, compte-rendu de réunion...)

- Plusieurs semaines passées sur le site

¹⁸⁹ Explication détaillée dans l'arbre des causes n°20: Les banques vendent souvent à leurs clients des produits dits "structurés". Il s'agit de produits d'épargne sophistiqués qui font appel à une grande technicité au niveau des produits dérivés. En l'occurrence, cela permet par exemple de bâtir une proposition de vente à un client qui peut-être par exemple : "dans cinq ans, vous aurez 60% de la performance du marché des actions Européennes, et même si cela a baissé, vous êtes garantis par la banque de ne pas perdre d'argent".

par le client avant la fin de la durée du produit. Ces divers frais assurent à la société d'asset-management (gestion d'actifs) un flux régulier d'argent qui lui permettra de gérer son activité dans le futur (c'est-à-dire de payer ses coûts de structure) et d'en tirer un résultat. Il se trouve que la technique particulière des produits structurés (*branche 9*) permet à la société d'asset-management de récupérer à l'avance (*branche 3*) - dès l'achat du produit par le client et par le biais de la contrepartie - l'essentiel des commissions futures du produit. C'est le mécanisme dit "d'upfrontisation" car on distingue les commissions immédiates - les "upfront fees" - des commissions récurrentes - les "annual fees". Sans la présence de la contrepartie au milieu (*branche 13*), créer un tel mécanisme aurait été impossible sauf à transgresser les règles comptables (*branche 8*) ou légales (*branche 7*).

Un tel choix de la part de la banque revient à ramener tout le résultat futur à la première année et donc à améliorer le résultat de sa filiale. Patrice explique clairement ce choix : *« À partir de 2004, on avait vraiment besoin de dégager du résultat et de le remonter à la holding mondiale. Un nouveau directeur général venait d'arriver (*branche 12*) et il mettait tous les moyens en place pour faire cracher du résultat à toutes les entités du groupe. Il avait besoin de justifier son welcome bonus...Il disait "we need to milk the cow"¹⁹⁰. On avait donc beaucoup de pression (*branche 2*), comme d'ailleurs toutes les autres filiales (*branche 6*) et il fallait trouver une solution pour atteindre nos objectifs de budget. "Upfrontiser" était la seule solution qu'on ait trouvée, et on l'a utilisée au maximum, en tout cas jusqu'à mon départ. Bien sûr, on savait qu'on ne laisserait pas une partie facile à jouer pour les années suivantes...En pratique, on avait consommé tout de suite une grosse partie des résultats à venir, et on laissait seulement des coûts à gérer pour le futur sans les recettes pour aller avec. Bien sûr, il restait encore d'autres produits différents pour apporter du résultat, et aussi la possibilité de faire de nouvelles affaires les années suivantes avec la même technique, mais ça, c'est plus facile à dire qu'à faire ».*

Patrice explique également que l'équipe de direction en place était obsédée par l'idée de remonter du résultat tout de suite (*branche 14*) : *« Les Hollandais¹⁹¹ ne sont pas des tendres et quand la survie de votre job en dépend (*branche 20*), vous faites ce qu'il*

¹⁹⁰ "Il faut traire la vache"

¹⁹¹ GD est filiale d'un groupe néerlandais

faut pour rester en place. Pour l'avenir, on se disait qu'on verrait plus tard. On savait que cela ne pouvait pas durer indéfiniment, mais on pouvait quand même tenir un bon moment. Il faut dire aussi qu'après des années un peu difficiles (branche 5) où on passait pour les mauvais élèves vis-à-vis du groupe (branches 5 et 19), on était fiers de pouvoir remonter du résultat rapidement comme cela (branche 16). Moi maintenant je suis parti et ce sera à la prochaine équipe de gérer le problème ».

Le choix de ramener le résultat tout de suite dans la caisse et d'hypothéquer le futur a été décidé, non seulement pour permettre à l'équipe de direction de rester en place, mais aussi de garder son niveau de bonus intact (branche 15), puisque les objectifs étaient atteints. Ce choix était grandement facilité par le fait que cet escompte des résultats ne transgressait aucune loi ni aucune comptabilité. En outre, l'équipe de direction du groupe à Paris ayant pris cette décision collégalement (branche 10), aucun contre-pouvoir n'était en mesure de se mettre en place (branche 4), puisque la direction du groupe au niveau mondial n'était pas au courant de ce niveau de détail (branche 11).

Il faut dire que les objectifs de rentabilité à court terme fixés aux dirigeants locaux par la direction générale du groupe les ont soumis à une double injonction: la menace de perdre leurs postes et le désir de toucher de bons bonus. Ce mélange de menace et de récompense les a poussés à prendre des décisions qui hypothèquent largement la capacité bénéficiaire future de l'entreprise. Ce que regrette Patrice, qui est parti de l'entreprise, c'est le risque qu'il a laissé pour les employés. Il évoque certains de ses anciens collaborateurs avec qui il a gardé de bonnes relations, qui sont restés dans une banque dont la stabilité financière est menacée avec des plans sociaux en préparation.

Selon la version officielle qui circule encore aujourd'hui dans la banque, "l'upfrontisation" n'est pas un problème, ni une perte, ni un risque. Dans la réalité et selon la version officieuse véhiculée par une partie des dirigeants, les problèmes sont repoussés au lendemain, où la banque devra gérer les problèmes liés aux produits sans en avoir les fruits qui auront déjà été dépensés. Le recensement des causes met en lumière cette vision à court-terme qui provient de la pression mise sur les dirigeants et de leur volonté de montrer à tout prix des résultats pour conserver leur poste et obtenir leurs bonus.

Figure 19 : arbre des causes – un futur hypothéqué



Cas n°20 : des pertes liées à un incident informatique¹⁹²

Evènement : Une panne informatique a interrompu plusieurs applications "business" critiques pendant une journée complète, occasionnant à la fois des pertes de chiffre d'affaires et des pertes liées à des clients mécontents (branche 1).

Explications détaillées de l'évènement de perte:

InsurCol est une compagnie d'assurances spécialisée dans les contrats collectifs. En octobre 2011, une panne informatique a paralysé des applications dites « critiques » pour l'assureur et cette panne a duré une journée entière, ce qui est extrêmement rare chez cet assureur. Les conséquences ont été importantes puisque l'assureur a subi une perte d'exploitation jugée significative. Les commerciaux qui n'avaient pas l'habitude de ce type de panne avaient pris l'habitude de se reposer intégralement sur leur système informatique portable dépendant de toutes ces applications centrales et ne savaient plus travailler autrement. Ils se sont retrouvés nombreux en clientèle à perdre temps et crédibilité, et de ce fait certaines affaires (branche 3). La conséquence la plus grave de cette journée de panne a été reliée à un problème de gestion de sinistres : Jacques S., commercial en charge de la société Jouérama - une grande entreprise cliente - a appelé le siège social immédiatement, très inquiet et tendu. En effet, un paiement spécifique impliquant cette société n'a pas pu être effectué à temps (branche 2) (ce paiement était déjà en retard (branche 6)) ce qui a occasionné des pertes pour Jouérama car certains paiements n'ont pas pu être effectués, enclenchant une chaîne d'évènements conduisant à une perte. Le directeur

¹⁹² **Sources:**

- 2 entretiens approfondis:

- Patrick Th., du service de règlements de sinistres d'InsurCol (le 14/02/2013). Patrick est gestionnaire administratif depuis 12 ans, bac+2.

- Jacques S. chargé de relations clientèle (le 26/02/2013). Jacques a fait une école supérieure de commerce à Rouen.

- 2 entretiens informels

- Lecture du compte-rendu récapitulatif de l'incident

- 6 jours passés sur le site

financier de Jouerama décidera par la suite de sanctionner l'assureur en changeant de fournisseur *(branche 2)*.

La faille technique, qui provenait d'une simple erreur de carte réseau *(branche 9)* était relativement imprévisible. En revanche, beaucoup de temps a été perdu car les dépendances de cette branche du système informatique aux différents métiers étaient mal connues par les informaticiens *(branche 10)*. D'après Patrick Th., qui travaille au service des règlements de sinistres, les liens des informaticiens avec le business sont faibles dans cette société *(branche 16)*, les priorités ne sont pas définies ensemble *(branche 15)* et la confiance entre les équipes est insuffisante *(branche 17)*. Selon lui, lorsque la panne a été décelée chez InsurCol, les informaticiens ont nié la dépendance du problème informatique repéré et les pannes logicielles constatées *(branche 18)*. Cela a fait perdre du temps dans la résolution du problème. Il juge que les informaticiens n'ont pas fait correctement les études de dépendance préalable et en outre, il nous dit que même Michel C., le responsable informatique avec qui il a effectué le "post-mortem" de la panne, ignorait la "criticité" des applications en jeu pour le business *(branche 10)*. Les priorités de sécurité et de développement qui avaient été fixées par Michel pour l'équipe d'informaticiens étaient différentes de celle des gestionnaires administratifs que le service informatique était censé couvrir, et les budgets informatiques avaient été réduits *(branche 29)*.

Les mauvaises relations entre les services et le manque de confiance ont fait perdre un temps précieux dans la résolution du sinistre : Michel C. et le responsable hiérarchique de Patrick Th. ont déjà eu plusieurs altercations dans le passé et ils s'évitent autant que possible. On trouve depuis longtemps des exemples similaires dans la littérature académique de ces conflits interservices qui déclenchent des catastrophes plus ou moins grandes (Dalton -1950; Gouldner - 1954; Villette - 1986).

Les gestionnaires administratifs se sont focalisés sur la panne informatique plutôt que sur ses conséquences sur les clients et sur la compagnie *(branche 11)*. Patrick reconnaît que dans son équipe, composée de gestionnaires administratifs spécialisés dans les règlements de sinistres, on a épousé la querelle du directeur du service et reporté la responsabilité sur l'informatique, passant plus de temps à démontrer que les gestionnaires administratifs avaient raison qu'à chercher des solutions alternatives en écoutant les chargés de clientèle qui avaient averti des risques *(branche*

20). Selon Jacques S., chargé de la relation clientèle avec Jouérama, les gestionnaires étaient d'une certaine façon "*satisfaits*" (branche 13) de l'incident qui leur permettait de montrer les failles d'un système de règlement (dans leur application informatique) (branche 25) qu'ils n'aimaient pas (branche 24) (plus assez d'autonomie (branche 26)) en reportant la responsabilité sur les informaticiens.

Pourtant, Jacques S., avait prévenu lui-même les gestionnaires administratifs que son client - Jouérama - était déjà furieux avant l'incident de ne pas avoir été payé à temps. Jacques se reproche d'avoir été "*trop mou*", de n'avoir pas "*traversé la chaîne hiérarchique*" pour déclencher un paiement d'urgence. Il a préféré éviter cela, craignant que sa relation avec l'équipe de la gestion de règlements ne se durcisse s'il faisait le "*forcing*" (branche 29). La relation entre les gestionnaires et les commerciaux est historiquement tendue chez InsurCol (branche 12). Les commerciaux dominent cette relation (branche 21), à la fois du fait de leur statut et de leur salaire¹⁹³ (branche 22), mais aussi parce qu'ils sont considérés comme des apporteurs d'affaires difficiles à remplacer, au contraire de leurs collègues gestionnaires. Selon Jacques S., les gestionnaires sont des gens amers et peu motivés et c'est une des raisons pour lesquelles ils ont mis peu d'énergie à résoudre le problème dès lors qu'ils pouvaient se défausser de leur responsabilité sur les informaticiens.

Son collègue Arthur P. lui a dit qu'il était encore jeune dans le métier et qu'il apprendrait vite à se moquer éperdument de l'opinion des administratifs, car "*seul le client compte, c'est lui qui nous paie*". Jacques s'est rendu compte qu'il allait avoir du mal chez InsurCol à éviter le rapport de force qui régissait les relations entre les commerciaux et les administratifs : « *je trouve cela nul, ce type de relation, je n'ai pas envie de bosser au quotidien dans une atmosphère de conflit, mais je suis quand même payé à la commission alors c'est la dernière fois que je perds un client parce que j'ai hésité à faire engueuler des gens qui de toute façon prennent plaisir à leurs petites*

¹⁹³ Un gestionnaire administratif gagne chez InsurCol environ 2500Euros par mois alors que le commercial gagne souvent au moins le double de ce montant avec de fortes variations: certains commerciaux gagnent moins que les gestionnaires, avec une sécurité de l'emploi faible et d'autres gagnent plus de 10 000 Euros par mois, c'est-à-dire plus que le directeur des opérations de la compagnie, "n+3" des gestionnaires administratifs. Cependant, les commerciaux, qui vivent "à la commission", sont toujours en risque d'être licenciés s'ils ne réalisent pas leurs objectifs. La population des gestionnaires administratifs, dont la sécurité de l'emploi semble plus assurée, est souvent âgée et sans diplôme, ou composée de gens de moins de quarante ans avec un niveau d'études Bac+2 à Bac+4, mais de faibles chances de promotion ou de progression de salaire.

guerres internes et se foutent complètement de l'entreprise et des dégâts qu'ils peuvent faire du moment qu'ils peuvent accuser quelqu'un d'autre ».

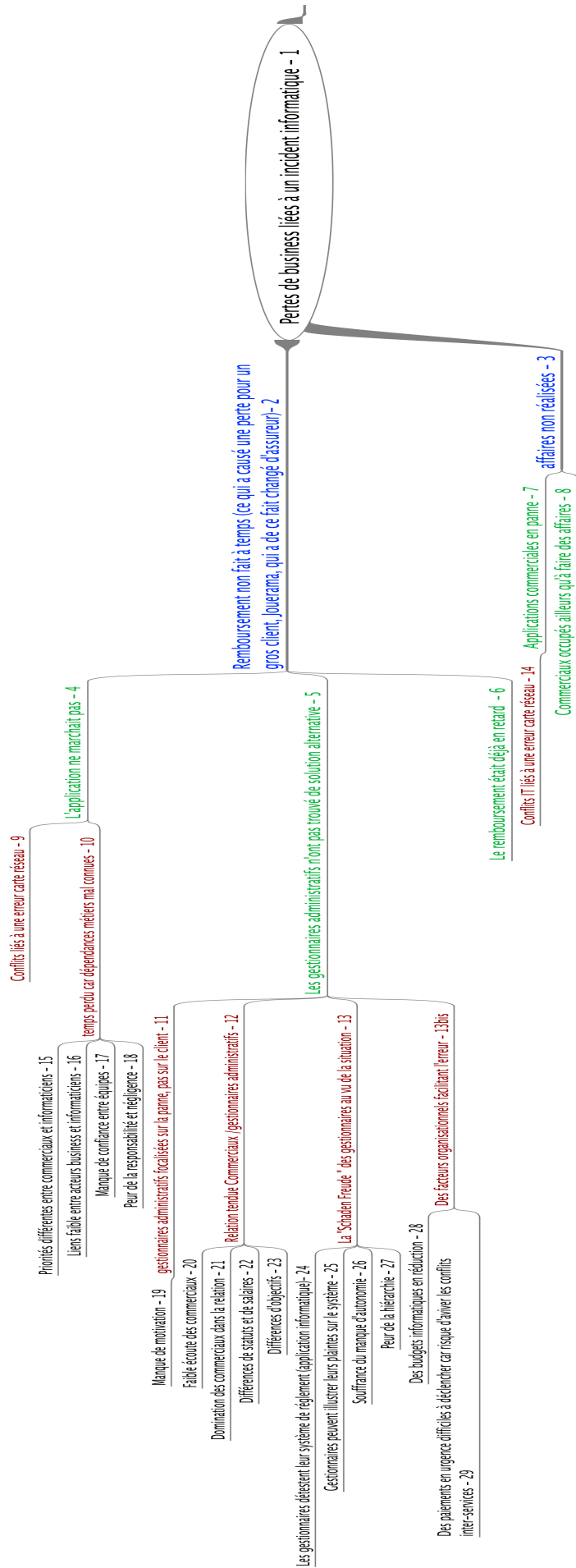
La vision de Jacques est à la fois caricaturale et un peu méprisante. Il est rare que des pertes soient imputables à l'action des gestionnaires administratifs et la description de Jacques ne peut s'appliquer qu'à très peu de personnes. Ces échanges illustrent cependant bien les rapports de domination entre les personnels administratifs et commerciaux.

Ordre de grandeur estimé des pertes : 500kEuros

Les causes expliquant les pertes citées spontanément dans l'entreprise étaient : a) l'incident technique informatique b) le manque de chance lié à un mauvais timing

Ce que l'arbre des causes a fait émerger en supplément : a) les mauvaises relations commerciaux/gestionnaires avec une domination des commerciaux b) les faibles relations entre les informaticiens et les opérationnels c) la mauvaise connaissance du business par les informaticiens

Figure 20 : arbre des causes - nertes de business liées à un incident informatique



7.10. Les résultats obtenus

Tableau n°16 : Récapitulatif sur l'ensemble des Arbres des causes

	Causes Internes				ss-tot.	Causes Externes			ss-tot.	Autres Causes	TOTAL
	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4		Type 1	Type 2	Type 3			
Total des Causes de premier rang	9	21	1	8	39	6	4	1	11	0	50
Total des Causes de second rang	39	38	26	5	108	7	2	1	10	0	118
Total des Causes de dernier rang	56	30	101	6	193	12	12	3	27	2	222
Grand Total	104	89	128	19	340	25	18	5	48	2	390

Source : tableau composé sur la base des 20 arbres des causes

Explications pour la lecture du tableau :

Les causes "internes" sont celles qui dépendent de facteurs venant de l'intérieur de la société ou en général des actions entreprises par les membres de l'entreprise (actionnaires, dirigeants, salariés, consultants appointés, etc.)

Les causes "externes" sont celles qui dépendent de facteurs extérieurs à l'entreprise (fraudes externes, catastrophes naturelles ou boursières, etc.)

Les causes "autres" sont par exemple les causes mixtes ou inclassables

Les causes internes sont de quatre types:

Type 1: causes reliées à des sujets d'organisation et de management (nous parlons ici des conséquences au sens systémique du mode d'organisation ou du type de management)

Type 2: causes reliées à des sujets reliés à la technique et aux métiers (cela inclue les choix stratégiques ou tactiques, les erreurs professionnelles,...)

Type 3: causes humaines (il s'agit de tout ce qui concerne le lien entre l'entreprise et son salarié en tant qu'individu, et cela inclut les sujets liés à la responsabilité, la crainte pour son emploi, l'espoir de bonus ou de promotion, les liens interpersonnels, les conflits entre individus, la fatigue, la démotivation, les problèmes de perception, l'ennui...)

Type 4: causes de malveillance. Au sens large, cela comprend le vol, la fraude, la dissimulation, la négligence coupable - dès lors que cela engage un membre de l'entreprise

Les causes externes sont de trois types:

Type 1: causes reliées à des actes ou décisions d'intervenants extérieurs (clients, fournisseurs, presse, autres intervenants...)

Type 2: causes reliées à des événements extérieurs sur lesquels l'entreprise n'a pas de maîtrise (marchés financiers, démographie, événements naturels, évolution juridiques...)

Type 3: causes de malveillance externe (vol, fraude, dissimulation, piratage, malveillance...)

Les **causes de premier rang** (en bleu) sont celles qui sont évoquées en premier par les interlocuteurs. Les **causes de second rang** (en vert) sont évoquées comme causes directes des causes de premier rang, et ainsi de suite. Les **causes de dernier rang** (*les dernières à gauche de l'arbre*) sont les causes finales, pour lesquelles on ne peut plus pousser plus loin les personnes interrogées sans redondance dans les réponses.

Analyse des résultats récapitulatifs

Les vingt cas étudiés précédemment illustrent des phénomènes classiquement étudiés par la théorie des organisations (conflits interservices, contradiction dans l'action, mauvaise répartition des responsabilités, incitation aux effets pervers, etc.). Les financiers manquent de culture à ce propos, même si le fait d'accepter une part de risque sur ces thèmes est nécessaire. L'intérêt de l'étude des vingt cas est surtout de mettre en évidence la façon dont les acteurs de l'entreprise limitent les explications de leurs pertes à une ou deux causes (en général celles de premier rang) alors qu'elles ont une origine multicausale. Les causes de dernier rang se révèlent quatre fois plus nombreuses que les causes de premier rang sur lesquelles se focalisent prioritairement les collaborateurs de la société (222 causes de dernier rang pour 50 causes de premier rang). Les causes évoquées spontanément dans l'entreprise par les témoins interrogés ou par leurs dirigeants sont toujours incomplètes. La focalisation se fait sur des causes apparentes. Le regard des dirigeants de l'entreprise est centré sur les causes qui permettent de remédier directement au problème, ou encore sur la recherche des responsables.

Le tableau récapitulatif ci-dessus permet d'observer un second résultat : il y a de fortes différences de répartition dans la typologie des causes selon qu'on observe les causes dites de dernier rang ou les causes de premier rang. Cela veut dire que les causes apparentes - citées en premier dans l'entreprise - sont de natures différentes de celles - cachées - qui apparaissent après un entretien approfondi et un travail de déconstruction. Dans 18 des 20 cas présentés, on a constaté que l'entreprise occultait des causes organisationnelles et humaines ("internes" et de type 1 ou 3) au profit de causes techniques ("internes et de type 2) ou même externes (type 1, 2 ou 3).

Cette occultation s'explique par les doubles contraintes (Bateson - 1977) qui s'exercent dans les entreprises : les causes organisationnelles et humaines remettent

en cause le fonctionnement de l'entreprise lui-même alors que les causes techniques demandent seulement un ajustement des méthodes, une remise en question d'un ou plusieurs collaborateurs. Il est complexe pour les dirigeants de remédier à ces causes sans bousculer l'édifice organisationnel qu'ils protègent. Ils n'ont pas de moyens pour mesurer comment les changements qu'ils imposeraient pour la remédiation pourraient déclencher d'autres effets indésirables. Dans le doute, ils préfèrent ignorer les causes véritables et rester dans une forme d'aveuglement. Les causes des pertes qui sont mises en lumière, exprimées dans l'entreprise par les dirigeants et leurs collaborateurs sont en priorité celles qui peuvent être régulées facilement ou bien celles qui permettent au plus grand nombre d'en esquiver la responsabilité. Les autres causes, en général humaines ou organisationnelles, sont facilement occultées car cette forme de dissimulation sert les intérêts des dirigeants. Cela évite d'éclairer des problèmes que personne ne peut résoudre. Par exemple, lorsque le gel des recrutements a été décidé au plus haut niveau dans une banque¹⁹⁴, il est inutile de pointer du doigt que la cause d'une perte soit reliée à un défaut de collaborateurs dans un service puisqu'aucune solution n'est possible.

Contrairement aux sujets humains et organisationnels, les causes externes adviennent sans que l'entreprise n'en soit responsable : la tentation est toujours forte de pointer ces éléments déclencheurs là en priorité. Il suffit alors de mettre en place les actions nécessaires à la prévention de ces facteurs externes sans avoir à gérer les contradictions internes reliées à des objectifs qui se télescopent, ce qui est souvent le cas lorsqu'on veut à la fois éviter les risques et diminuer les coûts. On comprend que les dirigeants se focalisent sur les causes qui leur évitent de se remettre en question et d'interroger le fonctionnement de leur organisation.

Le travail sur les cas pratiques à l'aide de l'arbre des causes a aussi permis de constater que la nature des causes – c'est-à-dire leur type - se modifiait lorsqu'on se déplaçait de la cause apparente vers sa racine. On examine en premier lieu les causes classifiées comme "internes" : dans les causes de premier rang, citées spontanément,

¹⁹⁴ Chez Barclays, en 2009, le gel des recrutements a été décidé par le n°1 du groupe qui signait lui-même – dans un groupe de 110 000 collaborateurs – toute demande de dérogation. Cette mesure dissuadait tous les directeurs généraux locaux de faire des recrutements qui n'étaient pas totalement vitaux pour la poursuite de leur activité.

les causes humaines sont répertoriées 1 fois sur 39, soit moins de 3%. En revanche, sur les mêmes évènements, les causes de dernier rang apparaissent 101 fois sur 193, soit plus de 52%. La proportion change aussi lorsqu'on examine la typologie des causes externes de premier et de dernier rang, mais dans une moindre mesure que pour les causes internes. Les causes humaines (craintes pour l'emploi, espoir de promotion, stress, bonus...) sont celles qui semblent le plus souvent sous-estimées puisqu'elles sont citées spontanément dans moins de 5% des cas alors que nous pouvons observer dans le tableau qu'elles représentent plus d'un tiers du total des facteurs explicatifs (128 sur 340 causes internes).

En occultant partiellement la nature multicausale des évènements de pertes pour éviter la remise en question des contradictions internes de l'entreprise, les dirigeants perdent de l'information à deux niveaux : le premier concerne l'origine des causes puisqu'une grande partie des informations leur échappe. Le second niveau concerne la nature de ces causes. En dirigeant leur attention sur les causes apparentes plutôt que sur l'aspect holistique, les responsables de l'entreprise occultent les causes sur lesquels ils ont un volant d'action qui leur permettrait de trouver des remèdes à des risques futurs.

En conclusion, la technique de l'arbre des causes, par son aspect systématique, permet de déconstruire l'histoire que se raconte l'entreprise sur ses propres risques et sur leur survenance. Elle permet d'observer l'histoire différemment - d'une façon plus complète - et met en évidence des causes que les dirigeants et leurs collaborateurs apprécient de connaître une fois que le voile a été levé même s'ils n'ont pas spontanément envie de les visiter. Lorsque le non-dit a été formulé une première fois sous la forme de l'arbre des causes, la façon de voir l'évènement de perte peut se transformer dans l'entreprise. Dirigeants et managers sont à nouveau en capacité de choisir ce qu'ils veulent modifier ou conserver dans leurs choix de ressources humaines et organisationnelles. Cela met en évidence des problèmes qu'ils connaissent en réalité déjà, et qui apparaissent moins inquiétants que lorsqu'ils sont simplement occultés. La cartographie de la multiplicité des causes sous la forme d'un arbre logique leur permet aussi de se concentrer sur la protection d'un ou plusieurs aspects de leur organisation pour éviter les risques sans devoir remettre tout leur fonctionnement en question.

Conclusion Générale

Une partie des conclusions qui me sont venues à la fin de cette recherche a déjà été résumée dans les propositions de l'introduction générale et la synthèse qui suit sera donc plus concentrée.

La première catégorie de résultats de ce travail a été un inventaire des croyances dans le milieu des cadres supérieurs et des dirigeants de l'industrie de la finance. Il en ressort un tableau de la confusion des esprits de ces professionnels qui vivent en permanence dans une atmosphère de double contrainte (Bateson – 1977) et d'intérêts contradictoires. La perte progressive de la sécurité de l'emploi et le sentiment de ne plus être protégés les poussent davantage vers des conduites individualistes - constatées pendant l'observation participante - qui créent de nouveaux risques pour l'entreprise (Dupuy – 2005 ; Sennet – 2008). Les ruptures de contrats moraux passés avec les dirigeants et les cadres supérieurs entretiennent un climat de crainte, de frustration et de perte de repères (Courpasson – 2000 ; Delobbe et al. – 2005)

Cependant, le tableau est plus contrasté, moins manichéen que ce que j'avais anticipé en début de thèse : les notions de risque varient fortement selon les entités (banque d'investissement ou de détail par exemple), les lieux géographiques, ou encore les systèmes de rémunération utilisés par l'entreprise. Ces différences sèment toujours plus de confusion auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise, ce qui ajoute des facteurs de risque supplémentaires.

Essayer de documenter la transformation des risques sur vingt ans à partir de données chiffrées a été un exercice décevant. Les études quantitatives significatives sur longue période sont inexistantes, même s'il s'agit d'un thème qui a beaucoup fait parler dans les entreprises bien avant la crise de 2008. On trouve à partir de cette année-là ou juste auparavant des travaux académiques (Aglietta – 2007 ; Artus – 2008 ; Tirole - 2008) qui expliquent les mécanismes ayant mené le système financier international à la quasi faillite mais jusqu'en 2008, une censure morale a été exercée par le gotha financier (Stiglitz – 2010) sur toute personne qui dénonçait l'excès des risques emmagasinés dans les sociétés financières.

Une raison plus technique explique la carence de travaux académiques consacrés au thème des risques sur longue période : les chroniques de chiffres fiables et homogènes permettant de faire cette analyse sont manquantes. L'enquête sur les données financières a montré la rareté et le manque de fiabilité des sources ainsi que leur manque de profondeur historique. Les entreprises n'ont pas d'archives, pas de mémoire à long terme sur les risques. Les données n'ont pas été conservées sur longue période parce que la notion de risque s'est transformée dans l'entreprise au cours du temps, rendant les données historiques obsolètes, mais aussi parce que la confidentialité entourant le thème des risques n'a pas contribué à une large diffusion de l'information.

La mauvaise qualité de la documentation pourrait aussi être interprétée comme une forme d'occultation qui mettrait en évidence l'aveuglement organisationnel que de grandes crises comme celles de 2008 ne feraient que suspendre pour un temps.

Pour aller au-delà de cette pénurie de chiffres, j'ai cherché comment mesurer quantitativement l'évolution du risque. J'ai trouvé un seul indicateur pertinent, observable et homogène qui concerne l'ensemble des acteurs de l'industrie. Les historiens en trouveront peut-être d'autres. Cet indicateur est l'évolution de la valeur mondiale notionnelle des engagements hors bilan des banques sur les produits dérivés¹⁹⁵, que j'ai pu reconstituer à partir des chiffres de la Banque des Règlements Internationaux (BRI)¹⁹⁶. L'analyse et le traitement de ces chiffres montrent que les banques présentent des risques hors bilan dépassant considérablement la taille de leurs bilans. J'ai calculé que ces risques ont été multipliés par 20 en 18 ans. On ne pourrait comprendre ce phénomène en partant de l'hypothèse que l'objectif principal des banques était de réduire leurs risques. La priorité des dirigeants semble plutôt s'être focalisée sur le profit, pour leur entreprise comme pour eux-mêmes. Les montants des hors bilan des banques représentent 9 fois le PIB Mondial et plusieurs centaines de fois leurs fonds propres totaux censés couvrir les risques. La croyance dans la "bonne" couverture des risques par l'industrie financière pourrait donc relever d'une fiction entretenue par les services de communication des banques.

¹⁹⁵ Cf note n°18.

¹⁹⁶ Cf chap. 6.

La notion même de risque dans la finance est finalement une construction sociale, qui évolue au cours de la période et fait l'objet de controverses. Les financiers définissent différemment les risques selon les événements sur lesquels ils se focalisent. Les dirigeants et cadres de la banque et de l'assurance ont tendance à toujours expliquer les pertes par des phénomènes externes qui ne dépendent pas d'eux – marchés financiers, économie, réglementation, événements naturels ou géopolitiques – et à négliger les risques opérationnels, produits de leurs décisions et des fonctionnements internes. Le souci de dégager leur responsabilité peut devenir un obstacle à la prévention des risques et à leur remédiation. Ce sont les mêmes causes liées à la responsabilité qui font privilégier la conformité à la sécurité, créant des situations de contradictions internes et d'aveuglement dans l'organisation.

En s'appuyant sur des travaux en finance (Lamarque et Maurer – 2009 ; Amenc -2012) concernant la mesure des risques dits opérationnels, c'est-à-dire ceux sur lesquels l'entreprise peut exercer une certaine maîtrise, il a été possible d'observer une sous-estimation constante des risques, liée au reclassement en risques "externes" d'événements qui étaient – au moins partiellement – le fruit des individus. En six ans – entre 2002 et 2008 – sur les seules données mondiales disponibles, la catégorisation des risques opérationnels reconnus comme tels par les banques dans le monde a été multipliée par sept (Etudes LDCE du Comité de Bâle – 2002, 2008). Malgré cette évolution considérable, les risques de cette nature restent encore très largement sous-évalués si on les compare aux autres catégories de risques de la finance.

La gestion des risques a pris une place grandissante sur la période étudiée, que ce soit dans les discussions et réunions entre praticiens ou dans l'esprit des dirigeants. Dans un groupe comme WorldInsur (l'un des trois "majors" du secteur de l'assurance dans le monde), le nombre de salariés de l'entité "Group Risk Management", dévolue seulement à la remontée des informations à la holding et à la vérification de la cohérence des méthodes, est passé de 15 personnes en 2006 à 120 personnes en 2013, alors que cette structure n'existait pas du tout en 1990. L'évolution a été similaire chez les grands concurrents de WorldInsur comme GlobIns ou AssurGen.

On a pu le constater également avec la création systématique de comités de risques à tous niveaux, la mise en place de comités "actif/passif", la multiplication des

tableaux d'indicateurs et leur densité (Chiapello, Gilbert, Baud -2013) ou encore avec l'influence croissante des directeurs des risques. Selon les témoignages recueillis pendant les entretiens, l'allergie à la réalisation des événements de risque a augmenté avec les années chez la plupart des managers ainsi que l'usage dans l'entreprise du vocabulaire du monde du "risk management" et la sollicitation de consultants spécialisés dans ce domaine. Cette obsession croissante pour les problématiques de risque semble à la fois la réponse des entreprises à une menace observable et une construction sociale qu'une classe de dirigeants a mise en place pour sa propre protection. On entend au cours des entretiens que les financiers supposent leurs risques mieux connus et mieux pilotés en 2013 que dans les années 90, même si leurs montants absolus ont considérablement crû. Ces convictions ne sont pourtant établies sur aucune base tangible et chiffrée.

Selon les craintes et les intérêts spécifiques d'observateurs différents dans l'entreprise, les mêmes risques peuvent être considérés comme négligeables ou au contraire comme insoutenables. C'est la perception des risques par les dirigeants qui décide de leurs vérifications, des précautions prises, et de la mise en place d'indicateurs dont l'histoire peut être tracée. Cela met en évidence la subjectivité des risques en finance, selon le regard changeant de l'observateur à travers le temps, son univers personnel et professionnel (Douglas et Wildavsky -1983).

Vingt cas de pertes réalisées par des entreprises ont été examinés dans le cadre d'une observation participante. L'arbre des causes a permis de représenter tous les facteurs explicatifs d'un incident, et de déconstruire la façon dont les acteurs de l'entreprise avaient préalablement fabriqué une histoire autour de l'évènement.

Les vingt études de cas ont mis en évidence des causalités occultées par l'entreprise, et montré qu'un surcroît de vigilance humaine aurait permis le plus souvent d'identifier et de prévenir les risques. Par exemple, dans le cas d'un évènement ressemblant à l'affaire Kerviel de la Société Générale, l'entreprise se focalisait totalement sur la responsabilité du trader "coupable". Son indélicatesse et ses manipulations étaient décrites dans une première approche par les protagonistes comme la source unique du problème. Pourtant, le travail de déconstruction avec l'arbre des causes a permis de mettre en évidence d'autres facteurs organisationnels – comme l'excès de travail au service du contrôle – ou humains :

manque de motivation des contrôleurs, surveillance hiérarchique défaillante, réactions de peur du trader qui a choisi la "fuite en avant" par manque de confiance dans la capacité de son entreprise à lui pardonner sa faute initiale.

Le rôle des faits et gestes des professionnels – même s'il était largement structuré par le contexte – s'est révélé systématiquement négligé ou sous-estimé dans les analyses conduites par l'organisation. C'étaient plutôt des explications externes ou techniques qui étaient mises en avant. Elles dispensaient de pousser jusqu'au bout l'analyse et de repérer les explications multicausales qui conduisaient à la perte financière.

Pour expliquer une perte, des facteurs comme l'espoir du bonus, la crainte de perdre son travail, la pression du court terme, le stress ou l'ambition étaient cités spontanément dans moins de 5% des cas, alors qu'ils représentaient selon mes propres analyses un tiers de l'ensemble des facteurs explicatifs recensés (128 sur 340).

En accroissant visibilité et compréhension de ces facteurs organisationnels et humains, cette thèse donne de meilleures possibilités pour éviter les incidents.

Les études de cas révèlent que dirigeants et cadres supérieurs de la finance sont souvent mis en face de "savoirs inconfortables" (Rayner - 2012), c'est-à-dire qu'ils ont des connaissances sur des dysfonctionnements dont la remédiation menacerait de saper certains fondements organisationnels de leurs sociétés. Rayner explique que seules des "*solutions maladroites*" s'adaptent à ce type de "*méchants problèmes*", et que les choix des dirigeants pour y faire face sont en général le déni, l'ajournement, la diversion ou le déplacement du débat.

Ce sont justement ces quatre attitudes qu'on a rencontrées dans les cas pratiques sur des problèmes souvent identifiés à l'avance, mais qui ont été négligés car leur résolution aurait demandé une remise en question trop importante du fonctionnement de la société. Les pertes qui en ont été la conséquence auraient pu être anticipées et évitées, sans que l'on sache d'ailleurs si une remise en question préalable du défaut d'organisation ayant causé la perte aurait coûté plus ou moins cher que l'incident constaté (Bonarelli - 1994).

Limites de la thèse

La difficulté à obtenir des chroniques de données fiables et homogènes sur longue période concernant le risque, les données parfois masquées ou volontairement modifiées ont rendu les analyses plus complexes et plus fragiles qu'espérées. Le manque de travaux historiques sur le risque en finance diminue d'ailleurs la visibilité de toute étude sur une perspective longue.

Ma posture en tant qu'observateur était également une limite en soi. Il y a eu une observation participante classique, mais dont l'intégration dans le milieu étudié était limité par mon statut externe de chercheur, et par le fait que je n'ai pas été tous les jours présent sur les lieux de l'entreprise. D'autres observations ont eu lieu à l'époque où j'étais totalement immergé dans le milieu étudié, mais je n'étais alors pas chargé de faire une recherche et je m'en suis souvenu de façon rétroactive. Une étude réalisée différemment – sans ces biais – apporterait sans doute de nouveaux éléments utiles.

J'ai pu constater une autre limite liée au manque d'intérêt à long terme que les entreprises portent vraiment à ce type de travaux. Même si – comme cela a été le cas pour mon étude – les dirigeants de GlobIns se sont suffisamment intéressés au travail pour le financer, leur implication s'est émoussée avec le temps. Malgré leur compréhension fine des enjeux, ils sont soumis à une pression permanente pour obtenir des résultats visibles, rapides et directement applicables. Ils ont une motivation intellectuelle et discernent l'utilité à long terme de travaux de recherche, mais ont peu de temps disponible pour s'investir durablement dans un travail au long cours, dont les résultats ne seront pas forcément mesurables. En outre, les thèmes qui les occupent pour un temps et sur lesquels les forces de l'entreprise sont mobilisées¹⁹⁷ passent de mode rapidement et l'énergie disponible des dirigeants et de leurs collaborateurs se focalise sur un autre sujet. Cette difficulté à mobiliser le temps et l'intérêt des professionnels était bien sûr encore plus flagrante dans les autres sociétés constituant mon terrain, où il n'y avait pas eu au préalable un engagement de l'entreprise.

¹⁹⁷ Pour GlobIns, il s'agissait du changement de la culture d'entreprise et de l'esprit entrepreneurial des salariés – des thèmes qui ne sont restés centraux que trois années dans les préoccupations des dirigeants.

Perspectives de recherche

Mon terrain était très vaste puisqu'il concernait l'ensemble de l'industrie financière sur tous ses métiers. En tant que telles, les prolongations de la recherche pourraient s'effectuer sur des pays ou des lignes de métier qui n'ont pas encore été explorés.

En revanche, multiplier les études de cas pour des objectifs similaires serait sans doute peu fécond tant les mêmes problématiques se retrouvent dans les cas observés. Il serait plutôt utile d'approfondir les racines qui expliquent les événements de pertes. Les cas pratiques montrent les univers de doubles contraintes des entreprises qui préparent fréquemment aux incidents. Pour prendre deux exemples : 1) l'obligation de prudence accrue imposée aux praticiens s'oppose à l'exigence permanente d'augmentation du chiffre d'affaires et du résultat, d'autant plus pour les commerciaux ou les opérateurs de marché ; 2) la diminution de la sécurité de l'emploi est en contradiction avec l'engagement et la loyauté exigés des salariés (Livian – 2001 ; Bouffartigue – 2001) ; on demande pourtant aux managers intermédiaires de l'accepter, et d'inciter leurs collaborateurs à faire de même. Il serait intéressant de comprendre comment se forment ces doubles contraintes et comment on laisse survenir des risques dans l'entreprise pour maintenir d'autres règles d'organisation jugées prioritaires (Rayner – 2012).

Il serait également fécond d'analyser le rapport coût-avantages pour les entreprises lorsque ses dirigeants nient ou négligent ainsi les risques. Quels sont les coûts de l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson – 1989) ou de l'aveuglement ? Ces coûts dépassent-ils celui des pertes réalisées par leur faute. Cette recherche serait d'autant plus fructueuse qu'il y a les coûts directs, mesurables par les pertes objectives constatées dans ces cas de figure, mais aussi les coûts indirects, liés à la démotivation des salariés, leur incompréhension ou leur difficulté à se conformer aux objectifs de leurs sociétés par manque de clarté des messages.

La théorie financière et la théorie des risques pourraient s'enrichir d'une réflexion académique permettant d'intégrer dans les modèles de mesure du risque – aujourd'hui purement actuariels et financiers – des composantes sociologiques pour

analyser l'impact des comportements des salariés sur la prise de risque¹⁹⁸. On pourrait également intégrer des facteurs organisationnels dans certains modèles¹⁹⁹ – même sous la forme d'approximations – qui permettraient de faire des hypothèses sur les impacts des évolutions des outils de gestion et de management. Les risques pourraient diminuer dans l'entreprise si on ajoutait à l'analyse technique une telle exploration sociologique des déterminants qui les déclenchent. La présente recherche contribue à mettre en lumière les facteurs de risque qui sont fabriqués dans l'entreprise et montre des zones aveugles, en particulier dans les cas pratiques présentés.

Une autre prolongation de la recherche consisterait à explorer la proposition 7 de l'introduction qui n'a été qu'abordée : est-il possible que dans la finance où l'argent seul est en jeu, le rôle modérateur de ce qu'on appelle communément "la conscience professionnelle" fonctionne moins bien que dans d'autres professions ? La recherche pourrait tenter de comprendre si les milieux hospitaliers ou ceux du transport aérien par exemple convoquent plus largement les valeurs individuelles des salariés qui dans ce cas corrigent les imperfections de leurs organisations, non pas pour le bien de leur société, mais plus largement pour le bien public. Il y aurait alors dans l'industrie de la finance une faille structurelle - comparée à d'autres industries - qui mériterait d'être analysée au niveau sociologique.

Les études sociales en finance – encore trop rares – se développent avec les travaux diversifiés de spécialistes comme I. Chambost, I. Huault, O. Godechot, J. Lazarus ou C. Walter. Il reste à mieux faire comprendre aux dirigeants des entreprises l'intérêt pour eux de promouvoir, mais aussi d'utiliser ce type de recherche dans leurs organisations pour sortir du "tout-technique" dans lequel ils sont enfermés. Cette tendance des financiers a été observée à la fois dans nos entretiens et études de cas qui montrent que le risque est décrit de façon paradoxale dans les entreprises financières. En effet, il y est étudié de façon de plus en plus détaillée et scientifique et en même temps abordé d'une façon floue : la partie "technique et financière" de

¹⁹⁸ On pourrait envisager d'ajouter aux outils d'évaluation du risque des éléments de mesure de l'évolution de la citoyenneté organisationnelle - OCB (Bateman & Organ - 1983), ou du modèle en trois composantes (Allen & Meyer - 1983). Il faudrait auparavant effectuer au sein de l'entreprise un travail de préparation et mettre en place un suivi régulier de ces mesures.

¹⁹⁹ On pense par exemple aux modèles qui permettent de calculer les fonds propres nécessaires à l'activité, utilisés dans le cadre des réformes réglementaires de Bâle III et de Solvency II.

l'étude des risques est très complète alors que ce qui concerne le risque opérationnel et ses causes –dépendant des aspects humains et organisationnels – est régulièrement occulté ou sous-estimé. Les dirigeants et leurs directeurs de risques expriment leur souhait d'intégrer à leurs études les conduites de leurs salariés mais ils ne savent pas comment le faire. Pris par leur quotidien et leurs impératifs à court terme, ils ne consacrent pas le temps et les moyens nécessaires à l'ajout dans leurs modèles de dimensions sociales, essentielles pour évaluer les risques d'une façon plus juste et plus complète. Cela ne pourra être réalisé qu'à l'aide de travaux de recherche d'envergure qui se développent, mais que l'entreprise a besoin d'encourager davantage.

Bibliographie

- Acharya, V., Pedersen, L. H., Philippon, T., & Richardson, M.** (2012). Measuring systemic risk. Centre for Economic Policy Research.
- Actes du Colloque 2008 de l'IRSEM** - Institut de Recherche Stratégique de l'Ecole Militaire: Armées Privées/Armées d'Etat)
- Actes du COLLOQUE organisé par l'Observatoire des Cadres** (2003) Pratiques managériales et harcèlements au travail Les cadres au carrefour des violences
- Actes du congrès de l'IRSEM** (2008). Armées Privées / Armées d'Etat
- AFP** (2008) Le patron de Lehman Brothers sur la sellette au Congrès américain - 6 octobre 2008
- Aglietta, M.** (1998). La maîtrise du risque systémique international. *Économie internationale*, 76(4).
- Aglietta, M.** (1999). La globalisation financière. In *L'économie mondiale 2000*, 52-67. Repères
- Aglietta, M.** (2003). Le risque systémique dans la finance libéralisée. *Revue d'économie financière*, 70(1), 33-50.
- Aglietta, M., & Berrebi, L.** (2007). *Désordres dans le capitalisme mondial*. Odile Jacob.
- Aglietta, M., & Brand, T.** (2013). *Un New Deal pour l'Europe*. Odile Jacob.
- Aglietta, M., & Rébérioux, A.** (2004). *Dérives du capitalisme financier*. Paris, Albin Michel.
- Albalat, A.** (1907). *L'art d'écrire enseigné en vingt leçons*. Armand Colin
- Albalat, A.** (1921). *Comment, il ne faut pas écrire: les ravages du style contemporain*. Plon.
- Albouy, M.** (2009). Crise financière: quelles leçons pour la finance?. *Revue française de gestion*, (3), 15-20.
- Albouy, M.** (2010). Concilier finance et management - Introduction . *Revue française de gestion*, (8), 17-27.
- Allain, E., Benoit-Cattin, A., Blanchard, S., Bourlot, S., Gallois, N., Gorlier, P., & Lemarchand, S.** (1999), *L'arbre des causes ENSCR*
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.** (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.** (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Alter, N.** (2009). *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Éditions La Découverte
- Alvesson, M., & Spicer, A.** (2012). A Stupidity-Based Theory of Organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220.
- Amenc, N.** (2012). *Proposals for Better Management of Non-Financial Risks within the European Fund Management Industry*. Edhec-Risk Institute Publications
- AMRAE** (2009) Dossier Management du risque - Principes et lignes directrice- Newsletter
- AMRAE** (2010) Analyse et présentation des travaux de l'AMF relatifs à la gestion des risques et au comité d'audit. Cahiers Techniques
- AMRAE (2010)**. La cartographie: un outil de gestion des risques. Collection DIALOGUER, les Cahiers Techniques
- Anzieu, D., & Martin, J. Y.** (1968). *La dynamique des groupes restreints*. Presses universitaires de France.
- Appelbaum, E., & Batt, R.** (1994). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Cornell University Press.
- Arendt, H.** (1981). *La vie de l'esprit*. Presses universitaires de France.
- Arendt, H., & Ricoeur, P.** (1983). *Condition de l'homme moderne* (Vol. 16). Paris: Calmann-Lévy.
- Arénilla, L., Gossot, B., Rolland, M. C., & Roussel, M. P.** (2009). *Dictionnaire de pédagogie et de l'éducation*. Bordas.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL :Dorsey Press

- Argyris, C.** (1952). The impact of budgets on people. Controllershship foundation.
- Arquié, A., & Artus, P.** (2013). Mesurer le système bancaire à l'ombre au sein de la zone euro: que sait la BCE?. *Revue d'Économie Financière*, 109.
- Artus, P, Garnier O., Lorenzi, J-H., et Al.,** 2008, La crise des subprimes. la Documentation française, 2008.
- Artus, P.** (2008). Les bienfaits de la crise. *Revue d'économie financière*, 7(1), 461-465.
- Artus, P., Betbèze, J. P., De Boissieu, C., & Capelle-Blancard, G.** (2008). La crise des subprimes, rapport du Conseil d'analyse économique, n 78. La Documentation française, Paris.
- Askenazy, P., & Gianella, C.** (2000). Le paradoxe de productivité: les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation. *Economie et statistique*, 339(1), 219-241.
- Association Francophone de GRH** (2009 à 2011). Actes des colloques
- Atkinson, J. W.** (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological review*, 64(6p1), 359.
- Attali, J. (2013).** Pour une économie positive - Rapport au président de la république. Fayard/ documentation française
- Austin, J. L., (1970).** Quand dire, c'est faire. Editions du Seuil.
- Autissier, D., & Moutot, J. M.** (2003). Pratiques de la conduite du changement: Comment passer du discours à l'action. Dunod.
- Autissier, D., & Moutot, J. M.** (2007). Méthode de conduite du changement: diagnostic, accompagnement, pilotage. Dunod.
- Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I.** (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, (5), 115-130.
- Avenier, M. J.** (2007). Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience. La construction des savoirs pour l'action.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L.** (2008). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. *Méthodologie de la Recherche-Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*.
- Babeau, A.** (2008). Crise financière et équilibre banque/assurance. *Revue d'économie financière*, 7(1), 235-240.
- Bagla-Gokalp, L. (1998).** Sociologie des organisations. Editions La Decouverte. Collection Repères
- Bagnasco, A.** (2006). Le capital social dans un capitalisme en mutation. *Recherches/MAUSS*, 51-70.
- Bajoit, G** (1988), Exit, Voice, Loyalty...and Apathy, *Revue Française de Sociologie*, vol 29
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B.** (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Barbier, R.** (1996). La recherche action. *Anthropos*.
- Barkema, H. G., & Gomez-Mejia, L. R.** (1998). Managerial Gompensation and Firm Performance: A General Research Framework. *Academy of Management Journal*, 41(2), 135-145.
- Barley, N.** (1992). Un anthropologue en déroute. Payot.
- Barley, N.** (2001). L'anthropologie n'est pas un sport dangereux. Payot & Rivages.
- Barnard, C. I.** (1968). The functions of the executive (Vol. 11). Harvard University Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S.** (1999). Managing across borders: The transnational solution (Vol. 2). Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S., & Birkinshaw, J. M.** (1995). Transnational management. McGraw-Hill/Irwin.
- Basel Committee on Banking Supervision** (2003). The 2002 Loss Data Collection Exercise for Operational Risk: Summary of the Data Collected - Mars 2003
- Basel Committee on Banking Supervision** (2009). Results from the 2008 Loss Data Collection Exercise for Operational Risk - Juin 2009
- Basel Committee on Banking Supervision** (2012). Principles for effective risk data aggregation and risk reporting - Consultation document - Juin 2012
- Batac, J., & Maymo, V.** (2009). Les nouveaux outils de pilotage dans les banques. *Revue française de*

gestion, (1), 153-166.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.

Batsch, L. (1999). Finance et stratégie. *Economica*

Batteau, P. (2010). Actionnaires, dirigeants financiers et managers, historique et perspectives. *Revue française de gestion*, (8), 319-342.

Baud, C. Chiapello, E. (2013). Discipliner pour libérer? La construction de la banque néo-libérale par les accords de Bâle 2 . Working Paper

Baudelot, C., Gollac, M., Bessière, C., Coutant, I., Godechot, O., Serre, D., & Viguié, F. (2003). Travailler pour être heureux?: le bonheur et le travail en France. Fayard.

Baumard, P., & Ibert, J. (2003). La gestion des sources de données. In *Méthodes de recherche en management*, R. Thiétart (Ed), Dunod (pp. 224-238).

Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2010). COSO's 2010 Report on ERM.

Beatty, R. P., & Zajac, E. J. (1995). Managerial incentives, monitoring, and risk bearing in initial public offering firms. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 87-96.

Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». *Politix*, 9(35), 226-257.

Beaud, S., & Weber, F. (2003). Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques. La découverte. Coll. Repères

Bébéar, C (2009): Le point de vue de Claude Bébéar : Un tournant dans la gouvernance d'entreprise? Conférence à Paris le 15 mars 2009. Cité par IS Value

Beck, U. (2001). La société du risque: sur la voie d'une autre modernité. Champs essais.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.

Becker, H. S. (1985). *Outsiders: études de sociologie de la déviance*. Editions Métailié.

Becker, H. S. (1986). Biographie et mosaïque scientifique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62(1), 105-110.

Becker, H. S. (2002). Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales, Paris, La Découverte.

Becker, H. S. (2004). Ecrire les sciences sociales. Commencer et terminer son article, sa thèse ou son livre. *Economica*, 144.

Bénassy-Quéré, A., Chavagneux, C., Laurent, E., Plihon, D., Rainelli, M., & Warnier, J. P. (2013). Les enjeux de la mondialisation: les grandes questions économiques et sociales III.

Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 133-157.

Bernard, P. (1993). Cause perdue ? Le pouvoir heuristique de l'analyse causale. *Sociologie et sociétés*, 25.

Bernardino (2011) ORSA: The heart of Solvency II. EIOPA

Berry, M. (1983). Une technologie invisible-L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains.

Berry, M., & Ecole de Paris (2006). *Managements de l'extrême*. Tome 1: Des patrons en pleine tempête; Tome 2: Crises et renaissances. Ed. autrement

Bevort, A., & Lallement, M. (2006). Le capital social. La découverte. Recherche MAUSS

Bigo, D. (1997). La recherche proactive et la gestion du risque. *Déviance et société*, 21(4), 423-429.

BIS - Bank for International Settlements (1998 à 2013) Rapports annuels. BIS consulting documents. www.bis.org

BIS - Bank for International Settlements (2000 à 2013). Quarterly Press releases - consolidated Statistics and OTC Positions. BIS consulting documents. www.bis.org

BIS - Bank for International Settlements (2006 à 2013). Principales tendances des statistiques internationales. BIS consulting documents

BIS - Bank for International Settlements (2012) Basel Committee on Banking Supervision. Principles for effective risk data aggregation and risk reporting. BIS consulting documents. www.bis.org

- Blanchard, K. Johnson, S.** (1984) *Le manager-minute*, Ed d'Organisation
- Blanchot, F.** (1999). «La Connaissance Objective» de Karl Popper: principales thèses et apports pour les recherches en gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 2(3), 25-62.
- Bloom, M.** (1999) «The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations», *Academy of Management Journal*, vol. 42, p. 25-40.
- Bloom, M.** (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.
- Bloom, M. C., & Milkovich, G. T.** (1995). The relationship between risk, performance-based pay, and organizational performance.
- Bloom, M., & Michel, J. G.** (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and among managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45(1), 33-42.
- Bloom, M., & Milkovich, G. T.** (1998). Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 41(3), 283-297.
- Bloom, N., & Van Reenen, J.** (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Bloom, N., & Van Reenen, J.** (2010). Why do management practices differ across firms and countries?. *The Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203-224.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenan, J.** (2009). Work-life balance, management practices and productivity. In *International differences in the business practices and productivity of firms* (pp. 15-54). University of Chicago Press.
- Boccaro, F.** (2005). À la recherche de la firme globale Localisation industrielle et globalisation financière des multinationales. *Sessi, L'industrie en France et la mondialisation*, 391-411.
- Bogle, J. C.** (2000). *Common sense on mutual funds: New imperatives for the intelligent investor*. Wiley.com.
- Bohnet, I., & Zeckhauser, R.** (2004). Trust, risk and betrayal. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 55(4), 467-484.
- Boillot, J. J.** (2006). Le Capital social. Performance, équité et réciprocité. *L'Économie politique*, (3), 107-112.
- Boltanski, L.** (1973). L'espace positionnel. Multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe. *Revue française de sociologie*, 3-26.
- Boltanski, L.** (1982). *Les cadres: la formation d'un groupe social*. Editions de minuit.
- Boltanski, L., & Chiapello, E.** (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. TEL Gallimard.
- Bonarelli, P.** (1994). *La réflexion est-elle rentable?: de la décision en univers turbulent*. L'Harmattan.
- Borio, C., & Vale, B. von Peter G.** (2010) *Resolving the financial crisis: are we heeding the lessons from the Nordics* (No. 311). BIS Working Papers.
- Boudon, R.** (1977). *Effets pervers et ordre social*. Presses universitaires de France.
- Bouffartigue, P.** (2001 a). *Les cadres : fin d'une figure sociale. La dispute*.
- Bouffartigue, P.** (2001 b). *Cadres : la grande rupture. La Découverte*
- Bouffartigue, P.** (2001). Les métamorphoses d'un salariat de confiance: les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix. *Travail et emploi*, 86(4), 107-125.
- Bouffartigue, P., & Bouteiller, J.** (1999). Le temps de travail des cadres est-il contrôlable et négociable?. Séminaire international 'La négociation collective dans la construction de la norme sociale de l'emploi'. Réseau 'Emploi, travail, relations professionnelles et société', Institut Syndical Européen, Bruxelles, le 29 octobre 1999.
- Bouffartigue, P., & Gadéa, C.** (1997). Les ingénieurs français: Spécificités nationales et dynamiques récentes d'un groupe professionnel. *Revue française de sociologie*, 301-326.
- Bouffartigue, P., & Pochic, S.** (2001). 'Cadres nomades': mythe et réalités. À propos des recompositions des marchés du travail des cadres. Actes des Huitièmes Journées de Sociologie du Travail 'Marché du travail et différenciations sociales: approches comparatives'. Atelier 6: 'Modes de vie, mobilités et marchés du travail', LEST, Aix-en-Provence, 21-23 juin 2001, 49-58.
- Bourdieu, P.** (1977). *Esquisse d'une théorie de la pratique: précédé de trois études d'ethnologie kabyle*.

- Bourdieu, P.** (1980). Le capital social. Actes de la recherche en sciences sociales, 31(1980), 2-3.
- Bourdieu, P.** (1980). Le sens pratique. Paris, Éditions de minuit.
- Bourdieu, P.** (1982). Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques. Hachette. com.
- Bourdieu, P.** (1982). Les rites comme actes d'institution. Actes de la recherche en sciences sociales, 43(1), 58-63.
- Bourdieu, P.** (2003). L'objectivation participante. Actes de la recherche en sciences sociales, (5), 43-58.
- Bourdieu, P., & de Saint Martin, M.** (1982). La sainte famille. Actes de la recherche en sciences sociales, 44(1), 2-53.
- Bourgeois, L. J.** (1981). On the measurement of organizational slack. Academy of Management review, 6(1), 29-39.
- Bourgeois, L. J., & Singh, J. V.** (1983, August). Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams. In Academy of Management Proceedings (Vol. 1983, No. 1, pp. 43-47). Academy of Management.
- Bourven, M., & Zehr, Y.** (2009). Conseil économique, social et environnemental. La crise bancaire et la régulation financière. Direction des journaux officiels.
- Boussard, V., Mercier, D., & Tripier, P.** (2004). L'aveuglement organisationnel: ou comment lutter contre les malentendus. CNRS Ed..
- Boyer, R., Dehove, M., & Plihon, D.** (2004). Les crises financières. La Documentation française.
- Brabet, J.** (1988). Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative?. Recherche et applications en marketing, 3(1), 75-89.
- Branche, R.** (2010). Les mers de l'incertitude. Editions du Palio
- Braslavsky, C.** (2000). Les enjeux de la mondialisation. Revue internationale d'éducation de Sèvres, (27), 33-49.
- Brender, A., & Pisani, F.** (2009). La crise de la finance globalisée. Collection Repères
- Brion, F.** (2003). Art de la gestion des risques et méthodes de sécurité dans les sociétés libérales avancées. Recherches sociologiques, 34(2), 109-121.
- Brossier, J.** (1989). Risque et incertitude dans la gestion de l'exploitation agricole. Quelques principes méthodologiques. Le risque en agriculture. Coll. A travers champs, ORSTOM, Paris, 25-26.
- Brown, G.** La quête de la sécurité dans un monde fluctuant
- Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J.** (2003). Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. Academy of Management Journal, 46(6), 752-762.
- Brunel, V.** (2008). Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir?. La découverte.
- Brunsson, N.** (1985). The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change. John Wiley & Sons.
- Brunsson, N.** (1989). The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations. Copenhagen Business School Press
- Brunsson, N., & Geoffroy, F.** (2012). Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 18(46), 301-315.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P.** (1993). The reforming organization. Routledge
- Bryis, Loubergé, Regli** (1999). La taille des assureurs influence t-elle leur comportement financier. Revue Finance
- Burke, E.** (2011) Cracking the DNA of safety. SHL Group Limited
- Burke, E.** (2011) Risk Benchmarks. SHL Group Limited
- Burke, E.** (2011) Talent Report Données et analyses de la population active mondiale. SHL Group Limited
- Buzan, T.** (1974). Une tête bien faite. Les éditions d'organisation.
- Cabantous, L.** (2008). Les entreprises prennent des décisions (ir) rationnelles. Cahiers libres, 31-39.
- Caldwell, B.** (1994). Hayek's scientific subjectivism. Economics and Philosophy, 10, 305-305.

- Callon, M., & Latour, B.** (1985). Pour une Sociologie Relativement Exacte. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, mimeo.
- Callon, M., & Latour, B.** (2006). Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il. *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, 11-33.
- Callon, M.**, 2007. What Does It Mean to Say that Economics is Performative ? In: MacKenzie, D., Muniesa, F., Siu, (Eds.), *Do Economics Make Markets ? On The Performativity of Economics*. Princeton University Press, Princeton, pp. 311–357.
- Calvez, M.** (2006). L'analyse culturelle de Mary Douglas: une contribution à la sociologie des institutions. *SociologieS*.
- Campoy, E. & Neveu, V.** (2007). Confiance et performance au travail : l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. *Revue Française de Gestion* 2007/6
- Cartron, D., & Guaspere, C.** (2012). La perception d'un «désajustement» dans sa situation de travail: les enseignements d'une revue de littérature sur les risques psychosociaux. *Travail et emploi*, (1), 67-77.
- Castel, R.** (1981). *La Gestion des risques. De l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse*, Paris, Éditions de Minuit.
- Castel, R.** (1995). *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*. Hachette. com.
- Castel, R.** (2003). *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé*. Coll. La république des idées, Ed Le Seuil, Paris.
- Castel, R.** (2009). *La montée des incertitudes. Travail, protection, statut des individus*. Seuil
- Cazes, J.** (2012). 555, jeudi rouge. Editions du Parc
- CEPII** (1999), *l'économie mondiale*, Collections Repères
- Chalmers, A. F.** (1987). *Qu'est-ce que la science ?* Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend. Le Livre de Poche, coll."Biblio essais".
- Champy, F.** (2009). *La sociologie des professions*. PUF.
- Champy, F.** (2011). *Nouvelle théorie sociologique des professions*. Presses universitaires de France.
- Chandler, A. D.** (1988). *La main visible des managers : une analyse historique*. Economica.
- Chanlat, J. F.** (1990). Théories du stress et psychopathologie du travail. *Revue Prévenir*, (20).
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D.** (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730.
- Chapoulie, J. M.** (1973). Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels. *Revue française de sociologie*, 86-114.
- Charreaux, G.** (1994). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'économie financière*, 31(4), 49-79.
- Charreaux, G.** (2005). Pour une gouvernance d'entreprise «comportementale» Une réflexion exploratoire... *Revue française de gestion*, (4), 215-238.
- Charreaux, G.** (2010). Un problème d'architecture organisationnelle - Concilier finance et management. *Revue française de gestion*, (8), 343-368.
- Charreaux, G., & Desbrières, P.** (1998). Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57-88.
- Chateauraynaud F., & Thorny D.** (1999). *Les sombres précurseurs. Une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*. Editions de l'EHESS
- Chateauraynaud, F.** (1999). Qui est garant de la vigilance collective?. *Environnement et société*, (23), 7-32.
- Chateauraynaud, F., & Torny, D.** (2001). L'apprentissage collectif de la vigilance. *La Recherche*, (339), 98-101.
- Chateauraynaud, F., & Torny, D.** (2005). Mobiliser autour d'un risque. Des lanceurs aux porteurs d'alerte. *Risques et crises alimentaires*, 329-339.
- Chateauraynaud, F., Hélou, C., Lemieux, C., & Torny, D.** (1999). Alertes et prophéties. Les risques collectifs entre vigilance, controverse et critique. *Rapport du programme risques collectifs et situations de crise du Cnrs*, 2.
- Chave, F., & Segrestin, B.** (2009). DÉBAT-Quelle gouvernance pour l'entreprise post-crise ? avec Olivier

- FAVEREAU, Pierre-Yves GOMEZ, Amélie RAFAEL, Denis RANQUE et Alessandro STANZIANI. *Entreprises et Histoire*, (57), 234.
- Chen, C. R., & Steiner, T. L.** (1999). Managerial ownership and agency conflicts: a nonlinear simultaneous equation analysis of managerial ownership, risk taking, debt policy, and dividend policy. *Financial Review*, 34(1), 119-136.
- Chen, C. R., Steiner, T. L., & Whyte, A. M.** (1998). Risk-taking behavior and management ownership in depository institutions. *Journal of Financial Research*, 21(1), 1-16.
- Cheng, I. H., Hong, H., & Scheinkman, J. A.** (2010). Yesterday's heroes: Compensation and creative risk-taking (No. w16176). National Bureau of Economic Research.
- Chenu, A., & Herpin, N.** (2002). Une pause dans la marche vers la civilisation des loisirs?. *Économie et statistique*, 352(1), 15-37.
- Chesnais, M.** (1989). Construire et exploiter un arbre des causes. *Cahier de la mutualité dans l'entreprise*, 28, 29, 95-111.
- Chiapello, E** (2013) Analyser les changements du capitalisme à partir des instruments de gestion. Séminaire EHESS mars 2013
- Chiapello, E.** (2005). Les normes comptables comme institution du capitalisme. Une analyse du passage aux normes IFRS en Europe à partir de 2005. *Sociologie du travail*, 47(3), 362-382.
- Chiapello, È.** (2008). La construction comptable de l'économie. *Idées économiques et sociales*, (2), 26-34.
- Chiapello, E.** (2013). Etudier les processus de financiarisation à partir des systèmes de calcul et instruments de gestion. Séminaire EHESS mai 2013
- Chiapello, È., Gilbert, P., & Baud, C.** (2013). Sociologie des outils de gestion : introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion. *La Découverte*.
- Chiles, T. H., & McMackin, J. F.** (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21(1), 73-99.
- Choulet, C., & Quignon, L.** (2010). Régulation prudentielle: les enjeux d'une réforme. *Direction des Etudes Economiques, Conjoncture BNP Paribas*.
- Clerc, L.** (2013). Le shadow banking en Europe. *Revue d'Économie Financière*, 109.
- Clot, Y.** (1999) *La fonction psychologique du travail*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Clot, Y.** (2011). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. La découverte.
- Clot, Y.**(1995) *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La Découverte, Paris.
- Coeuré, B.** (2013). Réforme des marchés des produits dérivés de gré à gré : la position de la banque centrale européenne. *Revue d'Économie Financière*, 109.
- Cohen, D.** (2009). *La prospérité du vice : une introduction (inquiète) à l'économie*. Albin Michel.
- Cohen, S.** (1999). *L'art d'interviewer les dirigeants*. Presses universitaires de France.
- Cohen, Y.** (2013) *Le siècle des chefs*. Editions Amsterdam
- Colletis, G.** (2005). Evolution du rapport salarial, financiarisation et mondialisation. *Cahiers du GRES*
- Collins, J.** (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. HarperCollins.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.** (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Core, J., & Guay, W.** (2002). The other side of the trade-off: the impact of risk on executive compensation: a comment. *Journal of Political Economy*.
- Cottureau, A.** (1988). Plaisir et souffrance, justice et injustice sur les lieux de travail dans une perspective socio-historique. *Plaisir et souffrance dans le travail*, Editions de l'AOCOP tome II, 37-82
- Courpasson, D.** (1997). Le retour de la domination. *Les invités de l'École de Paris*, 19.
- Courpasson, D.** (1999). Entre fascination et dénonciation: Sociologie et management des organisations: L'engagement du sociologue. *Sociologie du travail*, 41(3), 295-305.
- Courpasson, D.** (2000). *L'action contrainte: organisations libérales et domination*. Presses Universitaires de France-PUF.

- Courpasson, D.** (2009). Où va donc le monde des cadres?. *Le journal de l'école de Paris du management*, (1), 37-44.
- Courpasson, D.** (2011). Part I "Roads to Resistance" The Growing Critique from Managerial Ranks in Organization. *M@ n@ gement*, 14(1), 7-23.
- Courpasson, D., & Dany, F.** (2008). Les cadres rebelles. *Les Grands Dossiers des sciences humaines*, (9), 30-30.
- Courpasson, D., & Golsorkhi, D.** (2009). Introduction: Les productivités du pouvoir. *Revue française de gestion*, (3), 59-71.
- Courpasson, D., & Thoenig, J. C.** (2008). Quand les cadres se rebellent. G. Staines (Ed.). Vuibert.
- Cousin, O.** (2002). Les ambivalences du travail Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. *Sociologie du travail*, 44(4), 499-520.
- Cousin, O.** (2004). Les cadres: grandeur et incertitude. Editions L'Harmattan.
- Cousin, O., & Groux, G.** (2007). Du travail à la société: Valeurs et représentations des cadres. *Les Cahiers du GDR Cadres*, n° 10, (10).
- Coyle-Shapiro, J. A. M.** (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I.** (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey*. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- CRAM** - Fiche d'analyse accident - Prévention des risques professionnels. FT1012
- Cressey, D.** (1953). Other peoples money. A study in the psychology of embezzlement.
- Crozier, M.** (1961). De la bureaucratie comme système d'organisation. *European Journal of Sociology*, 2(01), 18-50.
- Crozier, M.** (1961). De la bureaucratie comme système d'organisation. *European Journal of Sociology*, 2(01), 18-50.
- Crozier, M.** (1963). Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel (Vol. 28). Éditions du Seuil.
- Crozier, M.** (1989). L'entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel. Points Essais
- Crozier, M., & Friedberg, E.** (1977). L'acteur et le système. Points Essais
- Cuny, X., & Krawsky, G.** (1970). Pratique de l'analyse d'accidents du travail dans la perspective socio-technique de l'ergonomie des systèmes. *Le travail humain*, 217-228.
- d'Iribarne, P.** (1989). La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales. Seuil.
- d'Arvisenet, P.** (2008). La crise du «subprime» et ses répercussions. *Revue d'économie financière*, 7(1), 91-95.
- Dalton, M.** (1950). Conflicts between staff and line managerial officers. *American Sociological Review*, 15(3), 342-351.
- Damasio, A. R.** (2006). Erreur de Descartes (L'). Odile Jacob.
- Davezies, P.** (2004, February). Souffrance au travail: le risque organisationnel. In Conférence introductrice aux Journées Médicales du CISME sur le risque organisationnel.
- David A.** (2000a), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées », in A. David, Hatchuel A. et Laufer R. (Éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, Chap. 3, p. 83-109.
- David A.** (2000b), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management », in A. David, Hatchuel A. et Laufer R. (Éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, Chap. 8, p. 193-213.
- de Coninck, F.** (2004). Du post-taylorisme à l'effritement des organisations. *Travail et emploi*, (100), 139-149.
- De Gaulejac, V.** (2005). La société malade de la gestion.
- de Jouvenel, B.** (2005). Le problème du Président de séance. *Négociations*, (2), 175-186.
- de Larosière, J.** (2008). La crise financière actuelle. Pourquoi le système at-il déraillé? *Réflexions sur la*

titrisation. *Revue d'économie financière*, 7(1), 11-17.

De Terssac, G. (2012). *Autonomie et Travail*. Dictionnaire du travail, 47-53.

de Woot, Ph, (2009). *Should Prometheus Be Bound*. EFMD

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.

Dejours C. (entretien avec Béatrice Bouniol),(2013). *La Panne*. Repenser le travail et changer la vie. Bayard

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.

Dejours, C. (2001). *La guerre économique n'aura pas lieu*. *Journal Le Monde*, 5, 2000.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation Du Travail a L'épreuve Du Réel: Critique Des Fondements de L'évaluation: Une Conférence-débat Organisée Par Le Groupe Sciences en Questions*, Paris, INRA, 20 Mars 2003. Editions Quae.

Dejours, C., Villette, M., & Berry, M. (2000). Un regard de psychanalyste sur la guerre économique. *Le Journal de L'Ecole de Paris*, 24, 7-15.

del Val, M. P., & Lloyd, B. (2003). Measuring empowerment. *Leadership & organization development journal*, 24(2), 102-108.

Delahaye, J. P. (1992). L'altruisme récompensé. *Pour La Science*, 181, 150-156.

Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D. (Eds.). (2005). *Comportement organisationnel-Vol. 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle (Vol. 1)*. De Boeck Supérieur.

Demeestère, R., Lorino, P., & Mottis, N. (2006). *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise (Vol. 2)*. Dunod.

Demers, C. (2003). *L'entretien. Conduire un projet de recherches : une perspective qualitative*. EMS Editions

Detchessahar, M. (1998). L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1(2), 49-70.

Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue française de gestion*, (1), 65-84.

Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 174(5), 77-92.

Dixmier, V., & Robert-Tanguy, P. (2006). Entreprises et salariés, une entente impossible?. *Études*, (2), 189-199.

Dodier, N. (1994). Causes et mises en cause : Innovation sociotechnique et jugement moral face aux accidents du travail. *Revue française de sociologie*, 251-281.

Dodier, N. (1995). *Les hommes et les machines: La conscience collective dans les sociétés technicisées*. Paris: Métailié.

Donnadieu, G. (2009). Vers l'apocalypse? À propos du livre de Jean-Pierre Dupuy, *La Marque du sacré*. *Futuribles*, (354), 87-92.

Douglas, M. (1995). 1 Forgotten knowledge. *Shifting Contexts*, p13. in Strathern, M. (Ed.). (1995). *Shifting contexts: transformations in anthropological knowledge*. Psychology Press.

Douglas, M. (2002). *Essays in the Sociology of Perception (Vol. 8)*. Psychology Press.

Douglas, M. (2002). *Risk and blame: essays in cultural theory*. Routledge.

Douglas, M. (2004). *Comment pensent les institutions: suivi de La connaissance de soi et Il n'y a pas de don gratuit*. La découverte.

Douglas, M. (2007). Pour ne plus entendre parler de la «culture traditionnelle». *Revue du MAUSS*, (1), 479-516.

Douglas, M., & Wildavsky, A. (2002). Risque et culture. *Sociétés*, (3), 17-19.

Douglas, M., & Wildavsky, A. B. (1983). *Risk and culture: An essay on the selection of technological and environmental dangers*. University of California Pr.

Drew, J. Drew, M. (2010). *Ponzimonium: Madoff and the red flags of fraud*. Griffith Business School-discussion papers/finance

- Drulhe, M.** (2004). S'épanouir au travail: une utopie?. *Empan*, (3), 18-21.
- du Tertre, C.** (2005). Services immatériels et relationnels: intensité du travail et santé. *revue électronique*, 37.
- Dubar, C.** (2003). Sociologie des groupes professionnels en France: un bilan prospectif. In *Merger P-M, Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisation, évolutions*, 51-60. Editions de la maison des sciences de l'homme
- Dubar, C.** (2010). *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin
- Dubar, C., & Tripier, P.** (1998). *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.
- Dubar, C., & Tripier, P. Boussard, V.** (2011). *Sociologie des professions*. Armand Colin
- Dubet, F.** (2013). *Injustices: l'expérience des inégalités au travail*. Point Essais
- Dubois, P.** (2005). *Le sentiment d'appartenance du personnel*. Outremont, Québec: Quebecor.
- Dulac, T.** (2005). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique: Revue de la littérature et perspectives de recherche. *Comportement organisationnel*, 1, 69-109.
- Dumez, H.** (2012). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *AEGIS*, 29.
- Dumez, H.** (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert
- Dupuy, F.** (2004). *Sociologie du changement*. Dunod, Paris.
- Dupuy, F.** (2005). *La fatigue des élites: le capitalisme et ses cadres*. Seuil.
- Dupuy, F.** (2014). *Lost in management: la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Seuil.
- Dupuy, J. P.** (2002). *Pour un catastrophisme éclairé: Quand l'impossible est certain*. Points Essais
- Durkheim, Emile**, (1960), *De la division du travail social*. Presses universitaires de France
- Durlauf, S. N.** (2002). Bowling Alone: a review essay. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 47(3), 259-273.
- Ehrhardt, K.** (2010, August). Reconsidering the slack performance relationship : a top manager characteristics contingency approach. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2010, No. 1, pp. 1-5). Academy of Management.
- Eisenberger, R., & Cameron, J.** (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth?. *American psychologist*, 51(11), 1153.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V.** (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J.** (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?. *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 1026.
- El Akremi, A. Guerrero, S. Neveu JP.** (2006) *Comportement organisationnel - Vol. 2: Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* De Boeck Supérieur
- Elias, N., & Etoré, J.** (1991). *La société des individus* (Vol. 301). Paris: Fayard.
- Elster, J.** (1986). *Le laboureur et ses enfants: deux essais sur les limites de la rationalité*. les Éd. de Minuit.
- Elster, J.** (1987). *Le laboureur et ses enfants: deux essais sur les limites de la rationalité*. les Éd. de Minuit.
- Epicure**, *Lettre à Ménécée*, PUF, Epiméthée, 1992
- Ernaux, A.** (2013). *La place*. Éditions Gallimard.
- Erturk, I.** (2004). La gouvernance d'entreprise au service de la valeur actionnariale ou de l'enrichissement des dirigeants?. *A contrario*, 2(2), 83-115.
- Erturk, I Froud, J et Al.** (2006) : Agency, the romance of management pay and an alternative explanation - CRESC Working Paper n°23 - Septembre 2006
- Erturk, I., Froud, J., Johal, S., & Williams, K.** (2004). Corporate governance and disappointment. *Review of International Political Economy*, 11(4), 677-713.
- Erturk, I., Froud, J., Johal, S., Leaver, A., & Williams, K.** (2005). The romance of agency and an alternative problem definition.

- Erturk, I., Froud, J., Johal, S., Leaver, A., & Williams, K.** (2006). Agency, the romance of management pay and an alternative explanation. Centre for Research on Socio-Cultural Change, CRESC Working Paper, (23).
- Erturk, I., Froud, J., Johal, S., Leaver, A., & Williams, K.** (2007). Against agency: a positional critique. *Economy and society*, 36(1), 51-77.
- Erturk, I., Froud, J., Johal, S., Leaver, A., Shammai, D., & Williams, K.** (2008). Corporate governance and impossibilism. *Journal of Cultural Economy*, 1(2), 109-127.
- Escaffre, L., Foulquier, P., & Touron, P.** (2008). Juste valeur ou non: un débat mal posé. Working Paper EDHEC
- Etchegoyen, A.** (1990). Les entreprises ont-elles une âme?. François Bourin.
- Etzioni, A.** 1961, A comparative analysis of complex organisations: on Power, Involvement and their correlates, New York-Free Press
- Etzioni, A.** (1975). Comparative Analysis of Complex Organizations, FreePress
- Eyraud, C.** (2004). Comptabilité (publique et d'entreprise) et sociologie, ou l'analyse sociologique des catégorisations sociales. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 29-45.
- Fama, Eugène** (1980) "Agency Problems and Theory of the Firm" *Journal of Political Economy* 88(2)
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W.** (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Favrot, G., Milbergue, G.** (1985) Action préventive et formation: l'utilisation de l'arbre des causes, SMT 71* 3ième trim 1985
- Ferriss, T** (2011). La semaine de 4 heures. Pearson
- Feyerabend, P.** (1979). Contre la méthode. Editions du Seuil.
- Feyerabend, P.** (1989). Adieu la raison. Editions du Seuil.
- Financewatch** (2012) Annual Report
- Finegan, J. E.** (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Fineman, S., & Sturdy, A.** (1999). The emotions of control: A qualitative exploration of environmental regulation. *Human Relations*, 52(5), 631-663.
- Firzli, N.** (2010) Orthodoxie financière et régulation bancaire :les leçons du Glass-Steagall Act. *Analyse Financière* n°34
- Fisher, P. A., & Jenks, J. C.** (1960). Common stocks and uncommon profits. Harper.
- Fleury, C.** (2010). La fin du courage. Fayard.
- Forrester, V.** (1996). L'horreur économique. Hachette. com.
- Foucault, M.** (1966). Les mots et les choses. tel Gallimard.
- Foulquier, P., & Touron, P.** (2008). Dérivés et comptabilité de couverture en IFRS: vers une (mé) connaissance des risques?. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14(3), 7-38.
- Frey, B. S.** (2000). Not just for the money: An economic theory of motivation. *Financial Counseling and Planning*, 11(1).
- Frickel S, Edwards M.**, 2014, « Untangling Ignorance in Environmental Risk Assessment » dans S. Boudia, N. Jas (eds.), *Powerless Science? The Making of the Toxic World in the Twentieth Century*, Oxford, Berghahn Books, p. 215-233.
- Friedberg E.** 1993, Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée, Paris, Le Seuil
- Friedberg, E.** (1999). L'entretien dans l'approche organisationnelle de l'action collective: le cas des universités et des politiques culturelles municipales. In Samy Cohen, *L'art d'interviewer les dirigeants*, op. cit, p85.
- Friedberg, E., & Crozier, M.** (1977). L'acteur et le système. Ed Seuil, Paris.
- Frijo, R., & Anderson, J.** (2011). Embracing enterprise risk management: Practical approaches for getting started. COSO-The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- FSA** (2011) Solvency II
Educational briefing for ratings

agencies and market analysts

- Fukuyama, F.** (1992). *La fin de l'histoire et le dernier homme* (Vol. 452). Paris: Flammarion.
- Gabaix, X., & Landier, A.** (2008). Why has CEO pay increased so much?. *The Quarterly Journal of Economics*, 123(1), 49-100.
- Galambaud, B., & Léon, E.** (2005). Salariés: vers des comportements d'adaptation. *Management & Avenir*, (3), 27-44.
- Galbraith, J. K.** (2010). Mais qui sont donc ces économistes? Retour sur ceux qui avaient donné l'alarme sans être entendus. *La Vie des idées.fr*, paru dans sa version anglaise dans *Thought et Action* (2009)
- Garabedian, A.** (2013): Le levier des banques devient la priorité du Comité de Bâle. *L'AGEFI Quotidien* 13/03/2013
- Garfinkel, H.** (2001). Le programme de l'ethnométhodologie. *Recherches*, 31-56.
- Gauron, A.** (2002). *L'empire de l'argent*. Paris, Desclée de Brouwer.
- Getz, I.** (2009). Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51(4).
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A.** (1988). Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 365-388.
- Giddens, A.** (1994). *Les conséquences de la modernité*. Éditions l'Harmattan.
- Gilbert, C.** (2003). La fabrique des risques. *Cahiers internationaux de sociologie*, (1), 55-72.
- Gilibert, D., Gillet, I., & Perrin, C.** (2008). Les aspects intrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail et leur lien supposé avec la performance au travail. *Carrièreologie*, 11(3/4), 523-538.
- Giordano, Y.** (1991), *Décision et organisations: quelles rationalités?*, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, SG n°17, p.161-194.
- Giordano, Y.** (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative. Les essentiels de la gestion*, Editions EMS
- Girin, J.** (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Journée d'étude "La recherche-action en action et en question*.
- Girin, J.** (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. *Epistémologies et sciences de gestion, Economica*, 141-182.
- Glitho, R.**, (1992), *Une nouvelle lecture des évangiles managériaux. Gérer et comprendre*
- Godechot, O.** (2001). *Les traders: essai de sociologie des marchés financiers*. Editions La Découverte.
- Godechot, O.** (2005) *La finance, avant-garde du prolétariat ? Les salariés de la finance et la structure de classe*. Centre d'études de l'emploi
- Godechot, O.** (2006). Hold-up en finance. *Revue française de sociologie*, 47(2), 341-371.
- Godechot, O.** (2007) *"Working Rich - Bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière"* - Editions la Découverte
- Godechot, O.** (2008) *"les bonus accroissent-ils les risques ? Rapport du conseil d'analyse économique"*
- Godechot, O., & Gurgand, M.** (2000). Quand les salariés jugent leur salaire. *Economie et statistique*, 331(1), 3-24.
- Godechot, O., Fleury, C.,** (2005). Les nouvelles inégalités dans la banque. *Centre d'études de l'emploi*, n°17
- Goffman, E.** (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1: La présentation de soi*. Minuit.
- Goffman, E.** (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 2: les relations en public*. Minuit.
- Gollac, M.** (2005). L'intensité du travail. *Revue économique*, 56(2), 195-216.
- Gollac, M., & Volkoff, S.** (1996). Citius, altius, fortius. L'intensification du travail. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 14, 54-67.
- Gollac, M., & Volkoff, S.** (2006). La santé au travail et ses masques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, (3), 4-17.
- Gomez-Mejia, L. R., Tosi, H., & Hinkin, T.** (1987). Managerial control, performance, and executive compensation. *Academy of Management Journal*, 30(1), 51-70.
- Gomez-Mejia, L., Wiseman, R. M., & Dykes, B. J.** (2005). Agency problems in diverse contexts: A global

perspective. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1507-1517.

Gomez, P. Y. (2013). Le travail invisible: enquête sur une disparition. F. Bourin.

Gorton, G. (2009). Slapped in the Face by the Invisible Hand: Banking and the Panic of 2007. Available at SSRN 1401882.

Gorton, G. B. (2010). Questions and answers about the financial crisis (No. w15787). National Bureau of Economic Research.

Gorton, G., & Metrick, A. (2010). Regulating the shadow banking system. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2010(2), 261-297.

Gouldner, A. W. (1954). Patterns of industrial bureaucracy.

Greve, H. R., Palmer, D., & Pozner, J. E. (2010). Organizations gone wild: The causes, processes, and consequences of organizational misconduct. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 53-107.

Groom, B. (2013) Scandals put spotlight on the human element. *Financial Times* 29/04/2013

Grundy T. (2006). Les gourous du management - Editions d'Organisation

Guillaume, C., & Pochic, S. (2011). Mobilité internationale et carrières des cadres: figure imposée ou pari risqué?. *Formation emploi*, (4), 39-52.

Gupta, N., & Jenkins Jr, G. D. (1991). Rethinking dysfunctional employee behaviors. *Human Resource Management Review*, 1(1), 39-59.

Guynamant, B: 2011, Les managers dans les marchés financiers, Thèse de doctorat, Université Panthéon-Assas

Guynamant, B. (2013) le management des salles de marchés. *Economica*

Habermas, J., & Ferry, J. M. (1987). Théorie de l'agir communicationnel, tome 1: Rationnalité de l'action et rationalisation de la société.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Hall, R (2012) Why BIG is Going Out-Of-Style. *ABA Bank Marketing*

Harjoto, M. A., & Mullineaux, D. J. (2003). CEO compensation and the transformation of banking. *Journal of Financial Research*, 26(3), 341-354.

HBR Staff (2010) How Hierarchy Can Hurt Strategy Execution. *Harvard Business Review* July-August 2010

Heiderich, D. (2005). La perception du risque dans la société de la peur. *Cahier Espaces* 85

Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.

Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of management*, 8(2), 151-162.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.

Hildebrand, P. M. (2008). Is Basel II enough? The benefits of a leverage ratio. Lecture presented at the London School of Economics, 15.

Hirigoyen, G. (2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts. *Economie et Sociétés*, 19, 1901-1930.

Hirigoyen, G. (2010). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, (8), 393-411.

Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states (Vol. 25). Harvard university press.

Ho, M. T., Bastide, J. C., & Francois, C. (1986). Mise au point d'un système destiné à l'exploitation de comptes rendus d'analyse d'accidents du travail. *Le Travail Humain*, 137-146.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 551-575.

Honneth, A. (2006). La société du mépris. la Découverte.

Hunsmann, M. Kapp S. (2013). Devenir chercheur: Écrire une thèse en sciences sociales: écriture, relecture, réécriture. Editions de l'EHESS

- Igalens, J., & Roussel, P.** (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1003-1025.
- Igalens, J., Barraud, V.,** (1997) «Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation», dans Tremblay, Sire, B. (dir.), *GRH face à la crise, GRH en crise?* Presses HEC
- IMF** (2012) *Global Financial Stability Report Restoring Confidence and Progressing on Reforms.* World Economic and Financial Surveys
- INRS** - Savoir construire l'arbre des causes. Guide pratique de l'INRS
- Ivanchak, S.** (2007). Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel (Doctoral dissertation, Université de Nice Sophia-Antipolis).
- Jacquillat, B., Rochet, J-C.,** (2013) Le shadow banking, *revue d'économie financière* 109
- James March et Herbert Alexander Simon.** (1958). *Organizations.* New York : Wiley
- Jamet L., Legrand É. et Mias A.** (2012), « Mesure des risques, mesure dans la prévention. Les relations professionnelles face aux enjeux de santé au travail », Atelier « Organisation et conditions de travail », XIIIe Journées internationales de sociologie du travail, Bruxelles, Université Libre de Bruxelles, 25-27 janvier.
- Janand, A.** (2012). Les métiers de risk management au sein de la banque: un enjeu RH. *Management & Avenir*, (8), 342-361.
- Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D.** (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777.
- Jensen, M. C.** (2003). Paying people to lie: the truth about the budgeting process. *European Financial Management*, 9(3), 379-406.
- Jensen, MC and Meckling, WH** (1976) "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (4)
- Joannides, V.** (2010). Concilier management et finance. *Revue française de gestion*, (8), 125-132.
- Jobert, A., Lallement, M., & Mias, A.** (2012). *Dictionnaire du travail.* Presses universitaires de France.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M.** (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Jorion, P.** (2002). How informative are value-at-risk disclosures?. *The Accounting Review*, 77(4), 911-931.
- Jorion, P. (2011).** *Le capitalisme à l'agonie.* Fayard.
- Joule, R. V., & Beauvois, J. L.** (1999). *La soumission librement consentie.* Presses universitaires de France.
- Joule, R. V., Beauvois, J. L., & Lepailleur, F.** (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens.* Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Journal du Net** (2004) *Jeunes cadres et DRH : le dialogue de sourds*
- Journal Officiel** (2009) *Directive cadre Solvabilité II*
- Journé, B.** (2005). Etudier le management de l'imprévu: méthode dynamique d'observation in situ. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8(4), 63-91.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N.** (2012). La décision comme activité managériale située. *Revue française de gestion*, 225(6), 109-128.
- Kahn, M.** (2013). *Le mutualisme, l'assurance d'une société plus humaine.* Nouveaux débats publics
- Kahneman, D.** (2012). *Système 1/Système 2: Les deux vitesses de la pensée.* Editions Flammarion.
- Kahneman, D., & Tversky, A.** (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 263-291.
- Katzenbach, J. R., Steffen, I., & Kronley, C.** (2012). Cultural change that sticks. *Harvard Business Review*, 90(7), 8.
- Keefe, Bruyette and Woods** (2013). *European Financials, KBW European Scan - Figures (April 2013)*
- Keller, L.** (2003). Le rôle du supérieur hiérarchique dans la démotivation des salariés. *Recherche-Action*
- Kennedy, C.** (2008). *Toutes les théories du management.* Paris—Maxima-1998.

- Kerebel, P.** (2009). Management des risques. Editions d'Organisation.
- Kerr, S.** (1995), On the folly of rewarding A, while hoping for B, *Academy of Management Executive*, Vol. 9
- Kerr, S., & Jermier, J. M.** (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- Kervern, G. Y.** (1986). L'évangile selon Saint-Mac. Gérer et comprendre
- Kervern, G. Y.** (1995). Eléments fondamentaux des cindyniques. *Economica*.
- Kervern, G. Y.** (2005) Emergence et histoire des cindyniques, Déconstruction de la construction. In Colloque Intelligence de la Complexité, Epistémologie et Pragmatique.
- Kervern, G. Y., & Rubise, P.** (1991). L'archipel du danger. Introduction aux cindyniques. Paris: *Economica*.
- Kervern, G.Y, Wybo, J.L,** (2002) le retour d'expérience de la gestion des crises d'octobre 1986 à septembre 2001, *Revue des ingénieurs*
- Kerviel, J.** (2010). L'Engrenage; Mémoires d'un trader. Editions Flammarion.
- Kessler, D.** (2008). Les sociétés modernes face aux risques extrêmes. *Risques* n°76
- Kleinman, D. L., & Suryanarayanan, S.** (2013). Dying bees and the social production of ignorance. *Science, technology & human values*, 38(4), 492-517.
- Kohn, A.** (1998). Challenging behaviorist dogma: myths about money and motivation. *Compensation and Benefits Review*, 30, 27-37.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W.** (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*.
- Kouabenan, D. R.** (1985). L'analyse des attributions causales des accidents. *Le Travail Humain*, 1-17.
- KPMG staff** (2006). Solvency II: des principes à la mise en œuvre
- Krawiec, K. D.** (2005). Organizational misconduct: Beyond the principal-agent model. *bepress Legal Series*, 456.
- Krugman, P.** (2007) *New new deal*. Champs actuel
- Krugman, P.** (2012). *Sortez-nous de cette crise... maintenant!*. Editions Flammarion.
- Kühberger, A.** (1998). The influence of framing on risky decisions: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 75(1), 23-55.
- Lachmann, H., Larose, C., Penicaud, M., & Moleux, M.** (2010). Bien-être et efficacité au travail—10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Rapport fait à la demande du Premier ministre
- Lacroix, JP.** (2012) Du partage des risques à celui des rétributions: vers de nouvelles frontières dans la relation d'emploi - IIIèmes Etats Généraux du Management -Nouvelles frontières du management Strasbourg 11-12 octobre 2012 FNEGE
- Lagadec, P.** (1981) *La civilisation du risque: catastrophes technologiques et responsabilité sociale*. Seuil`
- Lagadec, P.** (2003). Risques, crises et gouvernance: ruptures d'horizons, ruptures de paradigmes. *Realites Industrielles-Annales des Mines*, 5-11.
- Lamanthe, A.** (2008). La relation salariale paternaliste. Un analyseur des dynamiques passées et en cours. Communication aux Journées internationales de sociologie du travail (Nancy).
- Lamanthe, A.** (2011). Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, dynamiques et actualité. CNRS Éditions
- Lamarque, É.** (2009). Gestion de la Banque: introduction. *Revue française de gestion*(1) n°191
- Lamarque, É.** (2010). La banque sait-elle encore gérer le risque?. *Revue française de gestion*, (8), 193-207.
- Lamarque, É., & Maurer, F.** (2009). Le risque opérationnel bancaire. *Revue française de gestion*, (1), 93-108.
- Landais, C.** (2007). Les hauts revenus en France (1998-2006): une explosion des inégalités. Paris School of Economics Working Paper, June.
- Langlumé, P-M** (2012) "Il était une fois l'assurance-Vie" - *Revue Risques* n°92 - déc 2012

- Lascoumes, P., & Le Galès, P.** (2005). Gouverner par les instruments. Presses de Sciences po.
- Le Boucher, E.** (2005) le capitalisme mourra t-il de la baisse tendancielle de motivation ? Le Monde 16-17 janvier
- Le Bret, H.** (2010). La semaine où Jérôme Kerviel a failli faire sauter le système financier mondial: journal intime d'un banquier. Arènes.
- Le Coadic, Y. F.** (2006). 50 ans et les 5 e-principes de le science de l'information electronique. *Ciência da Informação*, 34(3).
- Le Gall, JM.** (2011). Liberté des salariés, une innovation féconde. *Le Monde Economie* 23 mars
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y.** (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *Applied psychology*, 50(4), 596-614.
- Legavre, J. B.** (1996). La «neutralité» dans l'entretien de recherche. Retour personnel sur une évidence. *Politix*, 9(35), 207-225.
- Levesque, M., Blais, M. R., & Hess, U.** (2004). Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain: quand le devoir oblige?. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 36(4), 321.
- Levitt, S. D., & Dubner, S. J.** (2006). *Freakonomics*. Folio Actuel
- Lévy-Rueff, G.** (2005). Portée et limites des VaR publiées par les grandes institutions financières. *RSF REVUE*, 81.
- Lewin, K.** (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.).
- Lhuillier, D.** (2006). Clinique du travail: enjeux et pratiques. *Pratiques psychologiques*, 12(2), 205-219.
- Libby, R., & Fishburn, P. C.** (1977). Behavioral models of risk taking in business decisions: A survey and evaluation. *Journal of Accounting Research*, 15(2), 272-292.
- Licoppe, C.** (2008). Dans le «carré de l'activité»: perspectives internationales sur le travail et l'activité. *Sociologie du travail*, 50(3), 287-302.
- Linhart, R.** (1978). *L'établi*. Paris, Minuit.
- Lipton, B. H.** (2006). *Biologie des croyances*. Outremont: Ariane.
- Liu, M.** (1997). *Fondements et pratiques de la recherche-action*. L'Harmattan.
- Livian, Y-F.** (2009). Les organisations productrices d'incompétence. In *AGRH-2009*.
- Livian, Y. F.** (2001). 3. Une relation d'emploi ordinaire?. *Recherches*, 51-62.
- Loewenstein, G. F., Weber, E. U., Hsee, C. K., & Welch, N.** (2001). Risk as feelings. *Psychological bulletin*, 127(2), 267.
- Lordon, F.** (2000). La création de valeur comme rhétorique et comme pratique. *Généalogie et sociologie de la valeur actionnariale. L'Année de la régulation*, 4, 117-167.
- Lorenzi, J. H.** (2008). *La guerre des capitalismes aura lieu*. Perrin
- Lorino, P.** (1991). *Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par les activités* (Vol. 1). Dunod.
- Lorino, P.** (2006). Recherche sur les organisations et théorie de l'activité collective: les échos de la pensée de Jacques Girin dans la recherche sur les processus en gestion. Colloque "Autour du langage et des organisations" en hommage à Jacques Girin Paris.
- Luhmann, N.** (1993). *Communication and Social Order: Risk: A Sociological Theory*. Transaction Publishers.
- Luthans, F.** (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D.** (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 49-57.
- Machiavel - Oeuvres**, éd. Christian Bec, Robert Laffont, (éd. 1996)
- Mackenzie, D., & Millo, Y.** (2003). Construction d'un marché et performance théorique. *Réseaux*, (6), 15-61.
- Malmendier, U., & Tate, G.** (2009). Superstar ceos. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1593-1638.

- March J. & et Simon H-A.** (1958). *Organizations*. New York : Wiley
- March, J** (1962), the business firm as a political coalition; *Journal of Politics*, Volume 24, Issue 4
- March, J. G., & Shapira, Z.** (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.
- Marshall, A** (1923), *Industry and Trade*, MacMillan, 4th edition
- Marx K.**, 1965, *Le capital*. Livre I, 1867, in Œuvres. Économie I, Paris, Gallimard, Pléiade.
- Maslow, A. H.** (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Maslow, A. H., Frager, R., & Fadiman, J.** (1970). *Motivation and personality* (Vol. 2). New York: Harper & Row.
- Maslow, A. H., Frager, R., & Fadiman, J.** (1970). *Motivation and personality* (Vol. 2). New York: Harper & Row.
- Masson, M.** (1990). Une perspective nouvelles dans l'analyse de l'accident : la méthode d'analyse logico-temporelle — Exploitation de l'analyse. *Le travail humain*, 53-65.
- Mathieu, C., & Sterdyniak, H.** (2009). La globalisation financière en crise. *Revue de l'OFCE*, (3), 13-73.
- Mathieu, L.** (2013). Quelles réformes pour le système financier?. *L'Économie politique*, (1), 47-54.
- Matten, D., & Crane, A.** (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, 30(1), 166-179.
- Mawhinney, T. C., & Behling, O.** (1973, August). Differences in predications of work behavior from expectancy and operant models of individual motivation. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1973, No. 1, pp. 383-389). Academy of Management.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.** (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mayère, A., Bazet, I., & Jolivet, A.** (2008). Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation: changement organisationnel et gestion des événements indésirables. *Communication et organisation*, (33), 30-39.
- McKinsey staff** (2008). *Flaws in strategic decision making* (2008). McKinsey global survey results. McKinsey Quarterly survey Nov 2008
- Méda, D** (2010). *Le Travail, une valeur en voie de disparition?*. Editions Flammarion.
- Mélo, D.** (2010). *Les CDI dans la tourmente: Entre loyauté et désarroi*. Sciences Po Les Presses
- Mendelson, N. A.** (2008). Presumption against Agency Preemption, A. *Nw. UL Rev.*, 102, 695.
- Mercier, E., & Nancy, I. I.** (2011). Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques. *Cahier de Recherche n, 06*.
- Mercier, S.** (2004). *L'éthique dans les entreprises*. Repères
- Meric, M.** (1983) Enseignements tirés de formations en entreprises à l'arbre des causes d'un accident.
- Merton R.** (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Force*, 18 (4): 560-568
- Merton, R. K.** (1987). Three fragments from a sociologist's notebooks: Establishing the phenomenon, specified ignorance, and strategic research materials. *Annual review of sociology*, 13(1), 1-29.
- Meunier, F.** (2007). Les hauts salaires dans la banque: talent ou collusion?. *Revue française d'économie*, 22(1), 49-71.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A.** (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyssonnier, R.** (2003). *La gestion des formes d'attachement des salariés à leur entreprise*. Working paper
- Mias, A.** (2010). *Les risques professionnels : peut-on soigner le travail?*. Ellipses.
- Mias, A., Carricaburu, D., Féliu, F., Ludovic, J., & Legrand, É.** (2012). *Le travail de prévention. Les relations professionnelles face aux risques cancérigènes*.
- Michel, A.** (1991). *Capitalisme contre capitalisme*. Editions du Seuil.
- Mihm, S.** (2008), *New York Times Sunday Magazine* le 15/08/08

- Miller, K. I., & Monge, P. R.** (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of management Journal*, 29(4), 727-753.
- Millerand, F.** (2008). Usages des NTIC: les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation (1ère partie). *Composité*, 2(1), 1-19.
- Mills, C.W.** (1997). *L'imagination sociologique* (1e éd.: 1959). Paris, La Découverte/Poche.
- Mintzberg, H.** (1982). *Structure et Dynamique des Organisations*, trans. Pierre Romelaer (Editions d'Organisations).
- Mlouka, S. B., & Sahut, J. M.** (2008). La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises?. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 77-86.
- Morel, C.** (1992). Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise. *Gérer et Comprendre*
- Morel, C.** (2002). Les décisions absurdes I : sociologie des erreurs radicales et persistantes. Editions Folio Essais.
- Morel, C.** (2002). Les décisions absurdes. *Humanisme et entreprise*, (256), 89-99.
- Morel, C.** (2009). Connaître ou punir? Traiter les erreurs dans les organisations. *Le Débat*, (157), 97-110.
- Morel, C.** (2011). Une grille de lecture des erreurs en entreprise. *Tracés*, (3), 109-118.
- Morel, C.** (2012). *Les décisions absurdes II—Comment les éviter*. Gallimard, Paris.
- Morel, C., & Oury, J. M.** (2012). Des décisions absurdes aux processus de la haute fiabilité. *Le journal de l'école de Paris du management*, (2), 37-44.
- Morel, C., & Paris, G.** (2009). Connaître ou punir? Traiter les erreurs dans les organisations. *Le Débat*, (157), 97-110.
- Morice, A.** (2000). *Recherches sur le paternalisme et le clientélisme contemporains: méthodes et interprétations* (Doctoral dissertation, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS)).
- Morin, E. M. (1996).** *L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Québec/Amérique, et Paris, Éditions de l'organisation, Collection Manpower, 257-286.
- Morin, E. M.** (2008). Le sens du travail. *Objectif Prévention*, 31(2), 10-14.
- Morin, E., & Gagné, C.** (2006). Donner un sens au travail. communication à Comité sur la Santé Psychologique au Travail.
- Morin, L et Renaud, S** (2009) - La rétention des employés et les pratiques de formation et de la rémunération: état des lieux de la littérature Nord-Américaine en GRH, psychologie et économie du travail, - Université du Québec à Montréal- 2009- *Actes du 20ième Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines AGRH*, Toulouse
- Mortureux, Y.** (2002). Arbres de défaillance, des causes et d'événement. *Techniques de l'ingénieur. Sécurité et gestion des risques*, (SE4050), SE4050-1.
- Mottis, N., & Ponsard, J. P.** (2000, June). Création de valeur et politiques de rémunération. Enjeux et pratiques. In *Annales des mines*.
- Mowday, R. T., & Spencer, D. G.** (1981). The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism incidents. *Academy of Management Journal*, 24(3), 634-642.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.** (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Moyen, D., Quinot, E., & Heimfert, M.** (1980). Exploitation d'analyses d'accidents du travail à des fins de prévention. *Essai méthodologique. Le travail humain*, 255-274.
- Mucchielli, J. L.** (2008). *La mondialisation: chocs et mesure*. Hachette.
- Mucchielli, R.** (1975). *Le travail en équipe*. Editions ESF.
- Mucchielli, R.** (2002). *La dynamique des groupes*. Editions ESF.
- Muniesa, F., & Callon, M.** (2008). *La performativité des sciences économiques*. CSI Working Papers Series n°010 - 2008
- Nadeau, R.** (1986). Popper, Hayek et la question du scientisme. *Manuscrito*, IX, 2, 125-156.
- Neil, G** (2008). Confessions of a risk manager - *The Economist* 7th August
- Nicolaï, J. P., & Trannoy, A.** (2013) De l'utilité de l'impôt pour freiner l'effet de levier du hors-bilan des

banques.

Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.

Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.

Nouy, D. (2013). Les risques du shadow banking en Europe : le point de vue du superviseur bancaire. *Revue d'Économie Financière*, 109.

Nyberg, P. (2011). Misjudging risk: Causes of the systemic banking crisis in Ireland. Report of the Commission of Investigation into the Banking Sector in Ireland, Government Publications.

O'Grady, S (2008) Economist Stiglitz blames crunch on 'flawed' City bonuses system. *The Independent*, 24th March

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

OCDE (2002) La gouvernance au XXI^{ème} siècle, OCDE

Oldfield, G. S., & Santomero, A. M. (1997). Risk management in financial institutions. In *Sloan Management Review*, Fall.

Ondo-Ndong, S. (2011), Essais sur les réformes de la régulation bancaire: quelques leçons de la crise bancaire. Thèse de doctorat.

Ondo-Ndong, S., & Rigot, S. (2010). Le contrôle du levier agrégé. *Revue économique*, 61(3), 451-461.

Optimind (2010) Solvabilité II : Limites et opportunités de la réforme

Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *The Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6-16.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.

Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.

Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.

Orléan, A. (1999). Le pouvoir de la finance. Odile Jacob.

Ossendowski, F. A. (1922). Bêtes, hommes et dieux: à travers la Mongolie interdite, 1920-1921. Ed Phebus, 1995

Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.

Ouchi, W. (1982). Théorie Z. Paris: InterEditions.

Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 129-141.

Ouchi, W. G., & Jaeger, A. M. (1978). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, 3(2), 305-314.

Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology*, 457-483.

Pagès, M. (1979). L'emprise de l'organisation. Presses universitaires de France.

Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 56(2), 139-149.

Palgrave Macmillan. (2006). Enron and World Finance, a case study in ethics, edited by Paul H. Dembinski, Carole Lager, Andrew Cornford and Jean-Michel Bonvin

- Pallas-Saltiel, V., & Labaki, R.** (2009). Quel management des connaissances pour les établissements bancaires?. *Revue française de gestion*, (1), 139-151.
- Palmade, J., & Dorval, R.** (1999). L'évolution du rapport au travail en vingt ans: Dossier: Précarité et trajectoires. *Travail et emploi*, (80), 29-58.
- Parmenter, D.** (2010). *Key performance indicators (KPI): developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Passeron, J. C.** (1991). *Le raisonnement sociologique: l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*. Paris: Nathan.
- Pastré, O., & Vigier, M.** (2003). *Le capitalisme déboussolé: après Enron et Vivendi: soixante réformes pour un nouveau gouvernement d'entreprise*. Éditions La Découverte.
- Paugam, S.** (2012). *L'enquête sociologique*. (sous la direction de S. Paugam). Presses universitaires de France
- Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H.** (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract—managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29(5), 471-485.
- Payne, D.** (2003) *Confessions d'un taoïste à Wall Street*. Poche 10/18
- Peretti-Watel, P.** (2000). *Sociologie du risque*. A. Colin.
- Peretti-Watel, P.** (2003). Risque et innovation: un point de vue sociologique. *Innovations*, (2), 59-72.
- Peretti-Watel, P.** (2005). La culture du risque, ses marqueurs sociaux et ses paradoxes. *Revue économique*, 56(2), 371-392.
- Peretti-Watel, P.** (2010). *La société du risque*. La découverte.
- Pessoa, F.** (2000) *Le banquier anarchiste*, Titres, Christian Bourgois
- Pham D., Monteau M.** (1989). L'arbre des causes: mieux connaître les risques pour mieux les combattre. *Journal des Psychologues n°72*
- Philippon, T.** (2007). *Le capitalisme d'héritiers: la crise française du travail*. Seuil.
- Philippon, T.** (2008). *The evolution of the US financial industry from 1860 to 2007: Theory and evidence*. mimeograph, New York University.
- Philippon, T.** (2011). *The Size of the US Finance Industry: A Puzzle*. Working paper
- Philippon, T.** (2012). Comment maîtriser la finance?. *Regards croisés sur l'économie*, (2), 149-158.
- Philippon, T.** (2012). Has the US finance industry become less efficient? On the theory and measurement of financial intermediation (No. w18077). National Bureau of Economic Research.
- Philippon, T., & Reshef, A.** (2012). Wages and Human Capital in the US Finance Industry: 1909–2006. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(4), 1551-1609.
- Philippon, T., & Reshef, A.** (2013). An International Look at the Growth of Modern Finance. *The Journal of Economic Perspectives*, 27(2), 73-96.
- Plane, M., & Pujals, G.** (2009). Les banques dans la crise. *Revue de l'OFCE*, (3), 179-219.
- Plassard, J. M., & Tahar, G.** (1990). Théorie du salaire d'efficience et disparités non compensatrices: évaluation à partir de l'enquête FQP. *Économie & prévision*, 92(1-2), 67-76.
- Plihon, D.** (2003). *Le nouveau capitalisme*. Collection Repères
- Plot, E., & Vidal, O.** (2015). De la difficulté de rendre des comptes: le cas du risque nucléaire. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (Vol. 118, No. 4, pp. 52-66). ESKA.
- Pochic, S.** (2001). Chômage des cadres: quelles déstabilisations?. *Recherches*, 189-206.
- Pochic, S.** (2004). Le chômage des cadres: un révélateur des tensions entre carrière et vie privée. *Les cahiers du GDR Cadres: «Les cadres et ingénieurs au regard du genre*, 27-41.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B.** (1994). Organizational Citizenship Behavior. *Journal of marketing research*, 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H.** (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G.** (2000). Organizational citizenship

- behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S. B., & Williams, M. L.** (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. M., & Skov, R.** (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810-821.
- Pons, J. F.** (2013). L'union européenne et la réglementation du système financier parallèle. *Revue d'Économie Financière*, 109.
- Popper, K. R.** (1978). *La connaissance objective*. Editions Complexe.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V.** (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Potin, Y.** (2009) *La rémunération des dirigeants français*. CREG - Centre de Recherche en Economie de Grenoble
- Pozsar, Z., Adrian, T., Ashcraft, A., & Boesky, H.** (2010). Shadow banking. Working paper. Available at SSRN 1640545.
- PriceWaterhouseCoopers** (2001) *L'art de la gestion des risques*. Pearson Education
- Putnam, R. D.** (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of democracy*, 6(1), 65-78.
- Putnam, R. D.** (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *PS-WASHINGTON-*, 28, 664-664.
- Putnam, R. D.** (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M.** (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L.** (1988). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- Rajgopal, S., & Shevlin, T.** (2002). Empirical evidence on the relation between stock option compensation and risk taking. *Journal of Accounting and Economics*, 33(2), 145-171.
- Rascol-Boutard, S.** (2009). Une modélisation des processus de performance par l'utilisation de la cartographie cognitive. communication à Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).
- Rasmussen, J.** (1997). Risk management in a dynamic society: a modelling problem. *Safety science*, 27(2), 183-213.
- Rayner, S.** (2012). Uncomfortable knowledge: the social construction of ignorance in science and environmental policy discourses. *Economy and Society*, 41(1), 107-125.
- Reason, J.** (1990). *Human error*. Cambridge university press.
- Reason, J.** (2000). Human error: models and management. *BMJ: British Medical Journal*, 320(7237), 768.
- Reynaud, B.** (2004). *Les règles économiques et leurs usages*. Odile Jacob.
- Reynaud, B.** (2005) *Les règles du travail et leurs usages*. Intervention à la CFDT le 29 août 2005
- Reynaud, J-D.** (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris, Armand Colin.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R.** (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rhodia** - Causal Tree analysis root cause
- Richer, S. F., & Vallerand, R. J.** (1998). Construction et validation de l'Echelle du Sentiment d'Appartenance Sociale (ESAS). *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48(2), 129-137.
- Riveline, C.** (1991, March). De l'urgence en gestion. In *Annales des Mines* (pp. 82-92).
- Robert King Merton.** (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Force*, 18 (4): 560-568
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M.** (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but

the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.

- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D.M.** (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37(1), 137-152.
- Roche M., Fritel, J** (2013) Reportage télévisé: "Goldman Sachs, la banque qui dirige le monde" - ARTE
- ROJOT, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C.** (2009). *Comportement organisationnel. Volume 3: théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.* De Boeck.
- Romelaer, P. Kalika, M.** (2011). *Comment réussir sa thèse.* Dunod
- Rooney, J. Vanden Heuvel L.** (2004). Root cause analysis for beginners. *Quality Progress*, July 2004
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S.** (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology*, 48(1), 49-71.
- Rosanvallon, P.** (sous la direction de) (2011) *Refaire Société. République des idées.* Seuil
- Rot, G., & Vatin, F.** (2009). L'enquête des Gaston ou les sociologues au travail. *Actes de la recherche en sciences sociales*, (5), 62-81.
- Rouleau, L.** (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde.* Puq.
- Rousseau, D.M.** (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D.M.** (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D.M** (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.* Sage.
- Rousseau, D.M.** (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.
- Rousseau, D.M.** (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C.** (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Rousseau, D.M** (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.* Sage.
- Royer, I., Zarlowski, P.** (2003). Le design de la recherche, in Thiétart, R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp. 139-168.
- Ruffier, J.** (2012), La sociologie face à la perte de repères moraux des gestionnaires, 19-20 avril 2012, Universidade do Minho, 7p. A CRISE DA (S) SOCIALIZAÇÃO.
- Rugemintwari, C., Sauviat, A., & Tarazi, A.** (2012). Bâle 3 et la réhabilitation du ratio de levier des banques. *Revue économique*, 63(4), 809-820.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D.** (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K.** (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230.
- Sainsaulieu, R.** (1996). *L'identité au travail: les effets culturels de l'organisation.* Paris: Presses de Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, R., & Segrestin, D.** (1986). Vers une théorie sociologique de l'entreprise. *Sociologie du travail*, 3(28), 335-352.
- Salmon, A.** (2007). *La tentation éthique du capitalisme.* La Découverte.
- Saravathy, D.K., Simon, H. A., & Lave, L.** (1998). Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of economic behavior & organization*, 33(2), 207-225.
- Schehr, S.** (2008). L'alerte comme forme de déviance: les lanceurs d'alerte entre dénonciation et trahison. *Déviance et société*, 32(2), 149-162.
- Schein, E. H.** (1990). *Organizational culture.* *American psychologist*, 45(2), 109.
- Schein, E. H.** (2006). *Organizational culture and leadership.* Wiley

- Schelling, T.** (1978); Les macroeffets de nos microdécisions (init. La tyrannie des petites décisions). 2007 Dunod
- Schopenhauer, A.** Le monde comme volonté et comme représentation - PUF.
- Schutz, A.** (1972). On multiple realities. In *Collected papers I* (pp. 207-259). Springer Netherlands.
- Schütz, A.** (1982). *Collected Papers: The problem of social reality. Volume I (Vol. 1)*. Springer.
- Segrestin, D.** (1980). Les communautés pertinentes de l'action collective: canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France. *Revue française de sociologie*, 171-202.
- Segrestin, D.** (1996). *Sociologie de l'entreprise*. Armand Colin.
- Sennett, R.** (1974). *Les tyrannies de l'intimité*. Éditions du Seuil, 1979.
- Sennett, R.** (1998). *Le travail sans qualités*. Paris: Albin Michel - 2000
- Sennett, R.** (2006). *La culture du nouveau capitalisme*. Hachette littératures - 2008
- Sennett, R.** (2011). Le mensonge méritocratique. *Le Monde* 10-11 avril
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E.** (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6), 491-512.
- Shin, H. S.** (2010). Financial intermediation and the post-crisis financial system (No. 304). Bank for International Settlements, Monetary and Economic Department.
- Simmel, G.** (1904). The sociology of conflict. I. *The American Journal of Sociology*, 9(4), 490-525.
- Simon, H. A.** (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99-118.
- Simons, S.** (2002). La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel. P. Dupriez (Ed.). De Boeck Supérieur.
- Sims, R. R., & Brinkmann, J.** (2003). Enron ethics (or: culture matters more than codes). *Journal of Business ethics*, 45(3), 243-256.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L.** (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of management review*, 17(1), 9-38.
- Sitkin, S. B., & Weingart, L. R.** (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of management Journal*, 38(6), 1573-1592.
- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G.** (2004). Risk as analysis and risk as feelings: Some thoughts about affect, reason, risk, and rationality. *Risk analysis*, 24(2), 311-322.
- Smallman, C.** (1996). Risk and organizational behaviour: a research model. *Disaster Prevention and Management*, 5(2), 12-26.
- Smith, A.** (1776). *Recherche sur Les Causes et la Nature de la Richesse Des Nations*, 1991 edn. Flammarion, Paris.
- Spinoza, B.** (1954), *Ethique*, Pléiade, Gallimard, 1954
- Spreitzer, G. M.** (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- St-Onge, S.** (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89-101.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F.** (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Stanley, J. D.** (1981). Dissent in organizations. *Academy of Management Review*, 6(1), 13-19.
- Star, S. L.** (1999). The ethnography of infrastructure. *American behavioral scientist*, 43(3), 377-391.
- Star, S. L., & Strauss, A.** (1999). Layers of silence, arenas of voice: The ecology of visible and invisible work. *Computer supported cooperative work (CSCW)*, 8(1-2), 9-30.
- Stiglitz, J.** (1987) *The Causes and Consequences of Dependence of Quality on Price* - *Journal of Economic Literature*
- Stiglitz, J. E.** (2010). *Le triomphe de la cupidité*. Babel - Actes Sud
- Stiglitz, J. E.** (2010). *The Stiglitz report: Reforming the international monetary and financial systems in the wake of the global crisis*. The New Press.
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J. P.** (2009) Report by the commission on the measurement of

economic performance and social progress.

- Stulz, R. M.** (2004). Should we fear derivatives? (No. w10574). National Bureau of Economic Research.
- Sunderam, A.** (2013). La croissance du shadow banking. *Revue d'Économie Financière*, 109.
- Sutton, R. I.** (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 245-268.
- Sutton, R. I., & Rafaeli, A.** (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487.
- Taleb, N. N., trad. Rimoldy, C.** (2008). *Le cygne noir: la puissance de l'imprévisible*. Les belles lettres.
- Taylor, A. M.** (2012). *The great leveraging*. BIS Working Papers.
- Tchotourian, I.** (2011). Vers une définition de l'affectio societatis lors de la constitution d'une société. LGDJ.
- Terrier, J., & Poltier, H. (Eds.)**. (2001). *Vers de nouvelles dominations dans le travail ? : sur le sens de la crise*. Payot Lausanne-Nadir.
- Tett, G.** (2010) *L'or des fous*. Le jardin des livres, Joubert
- Tett, G.** (2012) Anthropologists join actuaries on risk, *Financial Times*. 2 August 2012
- Thaler, R. H., & Johnson, E. J.** (1990). Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choice. *Management science*, 36(6), 643-660.
- Thaler, R. H., Tversky, A., Kahneman, D., & Schwartz, A.** (1997). The effect of myopia and loss aversion on risk taking: An experimental test. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(2), 647-661.
- Therond, P.** (2008). Solvabilité 2 :Présentation générale. JWA Presentation
- Thoenig, J. C., & Courpasson, D.** (2010). Chapitre 5/Réinvestir les enjeux organisationnels.in Tixier PE. *Ressources Humaines pour sortir de la crises*. Hors Collection. Presses de Sciences Po
- Thoraval, P-Y.** (2010) Ratio de levier : un danger pour les banques européennes ? *Banque et Stratégie* n°287
- Tierney, K. J.** (1999, June). Toward a critical sociology of risk. In *Sociological Forum* (Vol. 14, No. 2, pp. 215-242). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.
- Tirole, J.** (2008). *Leçons d'une Crise*. Toulouse School of Economics - TSE Notes, 1 .
- Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., & Gomez-Mejia, L. R.** (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26(2), 301-339.
- Towers Watson Insights** (2011). *Measuring risk culture under solvency II*. January 2011
- Tremblay, M., Chênevert, D., & Simard, G.** (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- Tremblay, M., Guay, P., Simard, G., Chênevert, D.,** (2000) «L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines», Actes du 11E Congrès de l'AGRH, Paris
- Tversky, A., Kahneman, D., & Choice, R.** (1981). The framing of decisions. *Science*, 211, 453-458.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H.** (1979). Toward a theory of organizational socialization, *Research in organizational behavior* vol1.
- Van Maanen, J., & Stephen, R. Barley** (1984) : " Occupational communities: Culture and Control in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-364.
- Vatin, F.** (2003). Du nouveau sur le taylorisme, la discipline du travail et la manière d'écrire l'histoire?. *Revue du MAUSS*, (2), 427-445.
- Vatin, F.** (sous la direction de) (2007). *Le salariat: histoire, théorie et formes*. La Dispute
- Vatin, F., Caillé, A., & Favereau, O.** (2010). Réflexions croisées sur la mesure et l'incertitude. *Revue du MAUSS*, (1), 83-109.
- Vermersch, P.** (2003). *L'entretien d'explicitation*. ESF
- Veyne, P.** (1983). *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes?*. Editions du Seuil.
- Villette, M.** (1976) « Psychologie d'entreprise et rééducation morale » Actes de la Recherche en Sciences Sociales, IV. 47-61.

- Villette, M.** (1975). L'accès aux positions dominantes dans l'entreprise. Actes de la recherche en sciences sociales, 1(4), 98-101.
- Villette, M.** (1986). La gestion des antagonismes entre fractions concurrentes de l'encadrement d'une entreprise. Revue française de sociologie, 107-131.
- Villette, M.** (1986). La gestion des antagonismes entre fractions concurrentes de l'encadrement d'une entreprise. Revue française de sociologie, 107-131.
- Villette, M.** (1988) « Qui veut publier la description ethnographique d'une entreprise ? » in Martine Ségalen ed. Anthropologie sociale et ethnologie de la France, Louvain-La-Neuve, Peeters, p.851-857.
Réédité sous le titre « Qui peut ausculter une entreprise ? in Sciences Humaines N°5, avril 1991 et sous le titre « Comment étudier librement une entreprise ? » in Les Organisations, Etat des Savoirs, Auxerre, Sciences Humaines Editions, 1999, 2002, 2011.
- Villette, M.** (1988). L'homme qui croyait au management. Seuil.
- Villette, M.** (1996), Le manager jetable. La Découverte.
- Villette, M.** (1999). Guide du stage en entreprise. La Découverte. Collection Repères
- Villette, M.** (2010). Pour une sociologie de l'activité au travail des dirigeants de grandes entreprises. Bulletin de Méthodologie Sociologique, 107(1), 74-93.
- Villette, M.** (2013). Les élites économiques nationales forment-elles une communauté sur le déclin?. Gérer et comprendre, (1), 85-86.
- Villette, M.** (2013). Postures risquées et inventivité dans la recherche sur les entreprises. Working Paper
- Villette, M. Pesqueux, Y, Ros, G.** (1999) Les cadres, la mesure des performances et le salaire incitatif
- Villette, M., & Vuillermot, C.** (2005). Portrait de l'homme d'affaires en prédateur. Découverte.
- von Bertalanffy, L.** (1968) trad. Chabrol JB. (1973). Théorie générale des systèmes. Dunod.
- Von Hayek, F. Barre, R** (1953). Scientisme et sciences sociales. Librairie Plon.
- Voynet-Fourboul** (2014). Diriger avec son âme: leadership et spiritualité - EMS, management & société
- Vroom, G.** (2006). Organizational design and the intensity of rivalry. Management science, 52(11), 1689-1702.
- Waldman, A. R.** (1993). OTC Derivatives & (and) Systemic Risk: Innovative Finance or the Dance into the Abyss. Am. UL Rev., 43, 1023.
- Wallerstein I.** (2008) Le monde touche à sa fin, Le Monde, 11 octobre
- Watkins, S.** (2013). Exposed: The regime of fear inside Barclays . The Daily Mail, 21th January
- Weber M.** (1995). Économie et société, T.1. Paris. Éditions Plon, Agora. (1re édition 1921)
- Weber, M.** (1904). L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. (Chavy, J. 1964) TEL Gallimard
- Weick, K. E.** (1979). Cognitive processes in organizations. Research in organizational behavior, 1(1), 41-74.
- Weick, K.E.** (1979), The Social Psychology of Organizing, Editions Mc Graw-Hill, Inc., 2ème Edition
- Widmer, J.** (1992). Goffman et Garfinkel: cadres et organisation de l'expérience. Langage et société, 59(1), 13-46.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E.** (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of management, 17(3), 601-617.
- Williams, S., & Shiaw, W. T.** (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. The Journal of Psychology, 133(6), 656-668.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Meija, L.** (1997, August). Reconsidering executive compensation from a behavioral perspective. In Academy of Management Proceedings (Vol. 1997, No. 1, pp. 50-54). Academy of Management.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Meija, L. R.** (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking.

Academy of management Review, 23(1), 133-153.

Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 521-539.

Wright, P. M., George, J. M., Farnsworth, S. R., & McMahan, G. C. (1993). Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 374.

Wright, P., Kroll, M., Krug, J. A., & Pettus, M. (2007). Influences of top management team incentives on firm risk taking. *Strategic Management Journal*, 28(1), 81-89.

Wright, P.M. (1989). Test of the mediating role of goals in the incentive-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 699.

Wright, P.M. (1990). Operationalization of goal difficulty as a moderator of the goal difficulty-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 227.

Wright, P.M. (1991). Goals as mediators of the relationship between monetary incentives and performance: A review and NPI theory examination. *Human Resource Management Review*, 1(1), 1-22.

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., (2003). «The impact of HR practices on the performance of business units», *Human Resource Management Journal*, vol. 13, no 3, 2003, p. 21-36.

Wulf, J. (2007). Authority, risk, and performance incentives: Evidence from division manager positions inside firms*. *The journal of industrial economics*, 55(1), 169-196.

Xiao, J. J., Alhabeeb, M. J., HONG, G. S., & Haynes, G. W. (2001). Attitude toward Risk and Risk-Taking Behavior of Business-Owning Families. *Journal of Consumer Affairs*, 35(2), 307-325.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders. *Harvard business review*, 55, 67-78.

Zinn, J. O. (2004). Literature review: Sociology and risk. *Economic and Research Council*.

Zinn, J. O. (2006). Recent developments in sociology of risk and uncertainty. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 275-286.

Zinn, J. O. (2008). *Social theories of risk and uncertainty: an introduction*. Blackwell Pub.

Zürcher, B. (2010) «Too Big To Fail» et le rétablissement du marché. *La Vie économique Revue de politique économique* 4-2010

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire utilisé pour les entretiens enregistrés

(Ce questionnaire est dans le corps du texte au chapitre 4)

Managers de multinationales financières

Enquête sur les parcours professionnels et leur évolution.

L'objet de cette enquête est de saisir comment des managers de la même génération (ayant démarré leur carrière au début des années 90) ont perçu leur environnement et leur parcours de carrière personnel

Q1 : Comment percevez-vous votre parcours professionnel et votre rapport à votre travail ?

- Etudes
- Parcours professionnel
- Evolution de carrière / Evolution salariale
- Evolution de l'intérêt de votre travail
- Evolution de votre (vos) organisations
- Rapport à votre travail pendant votre carrière
- Rapport à votre entreprise pendant votre carrière

Q2 : Avez-vous déjà abordé ces questions avec des gens autour de vous dans l'entreprise ? Que vous auraient-ils alors confié à propos de :

- Leur rapport à leur fonction
- Leur rapport à leur hiérarchie
- Leur lien à leur organisation
- Leurs liens entre eux

Q3 : Comment avez-vous vécu les changements de l'industrie pendant les vingt dernières années ?

- L'internationalisation
- L'apparition des nouvelles technologies de l'information
- Les fusions
- Les changements réglementaires / Les risques
- La bulle internet / financières – son éclatement
- La crise financière de 2007-2008

Q4 : Avez-vous déjà abordé ces sujets avec des gens autour de vous (vos collègues et pairs, vos dirigeants, vos collaborateurs)? Que vous-ont ils confié à ce sujet ?

Annexe 2 : synopsis des rencontres

Taille de l'entreprise : >10000 =1; 1000<<10000 =2 ; 50<<1000 = 3; <50 = 4; autre : 5
Implantations : Multinationale = 3 /Multi-pays = 2 /Locale= 1
Langue de communication: Français = 1/ Anglais = 2/ Autre = 3
Niveau de responsabilité : CEO - P-DG ou DG =1/ Comité Exécutif ou dirigeant de filiale=2/ Cadre dirigeant =3 / Manager = 4/ Expert =5 / Opérateur = 6
Format de l'entretien : Préliminaire = 1 /Approfondi =2/ Entretien dirigé long =3
Education : 1=niveau M ou D / 2=niveau L / 3=pas de diplôme universitaire

n°	Date	Âge	Genre	Education	Fonction	Niveau responsabilité	Format entretien	Taille de l'entreprise	Implantations	Langue de communication
1	29/06/11	49	H	1	Membre Comex Groupe	1	2	1	3	1
2	30/06/11	67	H	1	Ex CEO France	1	2	1	3	1
3	05/07/11	49	H	1	CEO France	2	2	1	3	1
4	09/09/11	52	F	1	DRH	3	2	1	3	1
5	10/01/12	52	H	1	CEO	1	2	1	2	1
6	12/01/12	63	H	1	Ex-CEO	1	2	1	2	1
7	17/01/12	49	H	1	CEO Pays	1	2	1	2	1
8	06/02/12	44	F	1	CRO /CFO Pays	3	2	1	3	1
9	06/02/12	41	H	1	CIO	3	3	1	3	1
10	06/02/12	48	H	1	CEO Pays	2	2	1	3	1
11	07/02/12	38	F	1	HR Manager	4	3	1	3	1
12	07/02/12	51	H	1	HR Manager	4	3	1	3	1
13	08/02/12	49	H	1	HR Manager	4	3	1	3	1
14	09/02/12	43	H	1	Directeur Achats	4	2	1	2	1
15	15/03/12	49	H	1	CEO	2	3	4	1	1
16	15/03/12	44	H	1	CRO Filiale	3	3	1	3	1
17	16/03/12	46	F	1	Directrice de la Marque Monde	3	2	1	3	1
18	27/03/12	47	H	1	CEO Santé&IARD Pays	2	2	1	2	1
19	28/03/12	49	H	1	Directeur Actuariat	4	2	1	3	1
20	30/03/12	63	H	1	Fund Manager	5	2	1	3	1
21	31/03/12	53	H	1	CEO	2	3	4	1	1
22	02/04/12	42	F	1	Directrice de la Formation	3	2	1	3	1
23	03/04/12	42	H	1	Fund Manager	5	3	1	2	1
24	04/04/12	46	H	1	Ex Partner	3	3	1	2	1
25	08/04/12	41	F	1	Directrice Marketing France	3	3	1	3	1
26	08/04/12	33	F	1	Directrice Centre d'Excellence Retail	4	2	1	3	1
27	14/06/12	54	H	1	DRH Méthodes	3	2	1	3	1
28	18/06/12	53	H	1	Membre du Comex	2	2	2	3	1
29	21/06/12	32	H	1	Exec Assistant CEO Europe	4	2	1	3	1
30	27/06/12	56	H	1	Directeur Produits Pays	2	2	1	3	1
31	27/06/12	41	F	1	Directeur Gestion	3	2	1	3	1
32	29/06/12	44	F	1	Technique Produits	6	1	1	2	1
33	29/06/12	49	H	1	Technique Produits	6	1	1	2	1
34	29/06/12	48	H	1	Directeur Actuariat France	4	1	1	2	1
35	04/07/12	56	H	1	CEO Pays	1	1	1	3	1
36	05/07/12	41	H	1	HR Manager	4	2	1	3	1
37	06/07/12	42	H	1	Conseiller du CEO	3	1	1	3	2
38	06/07/12	51	H	1	CEO non-Vie Pays	3	1	1	3	1
39	09/07/12	39	F	1	HR Manager	4	3	1	3	2
40	09/07/12	46	H	1	Secrétaire Général Groupe	3	3	1	3	1
41	09/07/12	45	H	1	CEO Filiale	3	3	1	3	1
42	09/07/12	49	H	1	Directeur Marketing Groupe	3	3	1	3	2
43	09/07/12	47	H	1	Directeur Financier Groupe	3	3	1	3	1
44	09/07/12	43	H	1	Directeur Financier Pays	3	3	1	3	1
45	10/07/12	38	F	1	HR Manager	3	2	1	3	1
46	10/07/12	53	H	1	DRH Pays	2	3	1	3	1
47	10/07/12	46	H	1	COO Groupe	3	3	1	3	1
48	10/07/12	35	H	1	CRO P&C Groupe	3	3	1	3	1
49	10/07/12	38	F	1	L&D Manager	6	3	1	3	2
50	10/07/12	39	H	1	CRO Pays	4	3	1	3	2
51	10/07/12	44	H	1	CRO L&S Groupe	4	3	1	3	1
52	16/07/12	53	H	1	Directeur Marketing Pays	2	1	1	3	1
53	01/08/12	58	H	1	Directeur Juridique Pays	3	1	1	3	1
54	04/09/12	47	H	1	Membre du Comex	2	2	2	3	1
55	07/09/12	41	H	1	adjoint du CRO	4	2	1	3	1
56	07/09/12	49	H	1	CRO Pays	4	2	1	3	1
57	13/09/12	39	F	1	adjoint du CRO	4	2	1	3	1
58	25/09/12	38	H	1	CEO	2	2	4	3	1
59	26/09/12	63	H	1	CEO	1	3	4	3	1
60	01/10/12	45	H	1	CRO non-Life France	4	3	1	3	1
61	03/10/12	37	H	1	Risk Manager Group	5	3	1	3	2
62	03/10/12	49	H	1	Directeur Operationel Groupe	3	3	1	3	1
63	03/10/12	42	H	1	CFO Pays	3	3	1	3	1
64	03/10/12	46	H	1	Secrétaire Général Groupe	3	3	1	3	1
65	04/10/12	49	H	1	CEO Groupe	1	2	1	3	1

n°	Date	Âge	Genre	Education	Fonction	Niveau responsabilité	Format entretien	Taille de l'entreprise	Implantations	Langue de communication
66	05/10/12	66	H	1	Expert Audit	5	2	2	1	1
67	08/10/12	43	H	1	Directeur Commercial	4	2	2	2	1
68	09/10/12	52	F	1	Banque Privée	3	3	1	3	1
69	12/10/12	51	F	1	DRH Groupe	5	2	1	3	1
70	12/10/12	42	H	1	Risk France	3	1	1	3	1
71	19/10/12	46	H	1	Directeur Fondation	3	2	1	3	1
72	29/10/12		H	1	Groupe	2	2	1	2	1
73	30/10/12		H	1	CEO Santé&IARD Pays	2	2	1	3	1
74	12/11/12	57	H	1	Directeur Produits	1	2	4	2	1
75	14/11/12	48	F	1	Pays	2	1	4	1	1
76	19/11/12		F	1	CEO	4	1	2	1	1
77	22/11/12		F	1	CRO	4	2	1	3	1
78	26/11/12	50	H	1	CRO non-Life Pays	2	2	1	2	1
79	28/11/12		F	1	CEO Life	4	2	1	3	1
80	28/11/12	53	H	1	HR Manager	2	2	1	3	1
81	04/12/12	67	H	1	CFO Pays	1	2	4	3	1
82	13/12/12	50	H	1	CEO	2	2	2	1	1
83	13/12/12	39	H	1	Deputy CEO	3	2	2	1	1
84	19/12/12	32	F	1	CRO	5	1	1	2	1
85	20/12/12	39	H	1	Risk manager	3	2	1	3	1
86	28/12/12		F	1	Directeur Marketing	3	2	1	3	1
87	08/01/13		F	1	filiale	4	2	2	1	1
88	08/01/13	54	H	1	CRO	2	1	2	2	1
89	09/01/13		H	1	CEO Pays	3	3	1	3	1
90	09/01/13		H	1	CRO	1	2	1	2	1
91	10/01/13		H	1	Conseiller du député	5	2	5	1	1
92	10/01/13	63	H	1	Ex-CEO	1	3	1	2	1
93	22/01/13		F	1	Risk Manager	5	3	1	3	2
94	22/01/13		F	1	Risk Manager	5	3	1	3	2
95	29/01/13		F	1	Consulting	5	3	1	3	1
96	04/02/13		H	1	Indépendant	3	3	1	3	1
97	19/02/13	41	H	1	CRO France	3	3	3	3	1
98	20/03/13	53	F	1	CRO France	3	3	3	3	1
99	24/04/13		H	1	Psychologue du travail	3	2	1	3	1
100	24/04/13	43	H	1	CRO MedLA	3	2	1	2	1
101	13/06/13		F	1	CRO	3	2	1	2	1
102	05/07/13	47	H	1	CRO	3				
103	05/07/13	46	F	1	Responsable Practice "Change Management"	3				
104	08/07/13		H	1	Psychologue du travail	4	2	1	2	1
105	29/07/13	55	H	1	CRO	1	1	2	1	1
106	03/09/13	52	H	1	CEO	2	2	2	2	1
107	03/09/13		F	1	Directeur	4	3	1	3	1
108	06/09/13	41	H	1	CRO	3	3	1	3	1
109	09/09/13	42	H	1	Technique	4	3	1	3	1
110	09/09/13		H	1	CRO	3	3	1	3	1
111	09/09/13	39	H	1	CRO	3	1	1	3	1
112	09/09/13	38	F	1	CFO	4	1	1	3	1
113	12/09/13	52	H	1	CRO Pays	4	1	1	3	1
114	16/09/13	43	F	1	Directeur Technique	4	2	1	3	1
115	17/09/13	41	H	1	Santé	4	2	1	2	1
116	20/09/13	56	H	1	Technique	4	2	1	2	1
117	25/09/13	41	H	1	Capital Markets	4	2	1	2	1
118	25/09/13	44	F	1	Contrôle de Gestion	5	2	1	3	1
119	04/10/13		H	1	Investments	5	2	1	3	1
120	12/10/13		F	1	Sales	5	2	1	3	1
121	14/10/13		F	1	Fund Manager	4	3	5	1	1
122	14/10/13	49	H	1	Coach	4	2	2	3	1
123	17/10/13		H	1	Senior Economist	3	2	1	3	1
124	18/10/13		H	1	Fund Manager et CIO	1	2	5	1	1
125	18/10/13	50	H	1	Consultant	3	2	1	2	1
126	22/10/13	43	H	1	CRO	5	2	1	3	1
					Sales	3	2	1	3	1
					Directeur Collectives	3	2	1	3	1

Source : tableau réalisé par mes soins – hors entretiens enregistrés

Annexe 3 : Ratios sur 20 ans de 15 grands groupes multinationaux

Source de l'ensemble des données présentées dans cette annexe : Datastream.
Retraitements par mes soins pour la construction des indices

Les chiffres encadrés sont ceux qui sont évoqués dans le corps du texte

BNPP - Données Indicielles

	1 992	1 993	1 994	1 995	1 996	1 997	1 998	1 999	2 000	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012
BNPP Données indicielles																					
Chiffre d'affaires (Interest income total)	1,00	0,89	0,71	0,78	0,77	0,86	0,87	1,12	1,80	1,79	1,43	1,23	1,28	1,38	1,90	2,59	2,57	2,01	1,99	1,98	1,84
Produit net bancaire (Net Interest Income)	1,00	1,04	1,00	0,89	0,94	0,91	0,93	1,08	1,08	1,12	1,41	1,68	1,59	1,56	2,09	2,47	3,67	5,95	6,64	6,51	6,03
Total charge d'intérêts	1,00	0,86	0,65	0,76	0,74	0,85	0,86	1,13	1,96	1,94	1,44	1,13	1,22	1,33	1,86	2,62	2,32	1,13	0,96	0,98	0,91
Salaires et avantages	1,00	0,76	0,76	1,02	1,03	1,10	1,17	1,53	2,25	2,42	2,38	2,46	2,48	2,99	3,88	4,20	3,87	5,29	5,72	5,68	5,76
Intérêt de la dette	1,00	1,10	1,06	1,03	0,99	0,97	0,98	4,41	3,49	3,90	4,43	4,61	4,83	3,96	6,00	7,69	7,55	4,39	3,37	3,67	3,02
Provisions et dépréciations	1,00	1,44	1,04	0,82	0,64	0,98	1,12	0,81	1,15	1,55	1,53	1,60	1,06	0,99	1,22	1,96	4,91	7,03	4,60	5,98	3,96
Résultat brut opérationnel	1,00	0,42	1,51	1,09	2,39	1,69	2,13	3,66	11,46	11,22	9,06	11,25	13,52	14,88	19,18	20,00	6,14	16,10	23,85	17,99	19,13
Résultat avant impôts -BCAI	1,00	0,29	0,72	0,94	1,40	2,26	2,95	5,67	12,38	12,43	9,64	11,19	13,84	16,88	21,18	22,16	7,86	18,04	26,09	19,34	20,78
Total Investissements	1,00	1,03	1,16	1,66	2,73	4,03	4,34	10,15	11,40	15,31	12,04	15,36	18,11	30,72	32,63	40,15	50,80	42,24	41,19	39,00	37,11
Total d'actifs	1,00	0,94	0,93	1,02	1,19	1,30	1,36	2,92	2,90	3,45	2,97	3,28	3,79	5,27	6,03	7,09	8,68	8,58	8,33	8,20	7,96
Total de prêts	1,00	0,96	0,93	0,95	0,99	0,91	0,94	1,40	1,37	1,49	1,34	1,29	1,46	1,89	2,54	2,82	3,08	3,95	4,01	3,93	3,68
Total de dépôts	1,00	0,92	0,93	1,01	1,06	1,11	0,96	1,24	1,82	2,20	2,09	2,11	2,45	2,72	3,30	3,88	4,62	6,36	6,42	5,71	5,97
Total dettes LT	1,00	0,95	0,92	1,00	1,20	1,33	1,67	3,40	2,57 ^f	2,96 ^f	2,42 ^f	2,67 ^f	3,33 ^f	2,06 ^f	2,69 ^f	3,18 ^f	3,14 ^f	4,13 ^f	3,10 ^f	2,69 ^f	2,06
Total dettes (y/c tot. LT et Sub)	1,00	0,95	0,92	1,00	1,20	1,33	1,67	3,40	2,57	2,96	2,42	2,67	3,33	2,06	2,69	3,18	3,14	4,13	3,10	2,69	2,06
Capital	1,00	1,07	1,10	1,11	1,26	1,38	1,49	2,96	3,20	3,69	3,97	4,24	4,53	6,11	7,43	8,07	7,99	10,43	11,20	11,31	12,89
Nombre de salariés	1,00	1,01	0,97	0,96	0,94	0,94	0,99	1,37	1,42	1,42	1,56	1,58	1,68	1,81	2,35	2,58	2,73	3,24	3,64	3,52	3,35
Salaires et avantages / salariés	1,00	0,75	0,78	1,06	1,09	1,17	1,17	1,59	1,71	1,53	1,55	1,47	1,65	1,65	1,63	1,41	1,64	1,57	1,61	1,61	1,72
Indice (BCAI/ nombre de salariés)	1,00	0,28	0,75	0,97	1,48	2,42	2,97	4,13	8,72	8,76	6,20	7,08	8,22	9,33	9,01	8,58	2,88	5,57	7,16	5,49	6,21
Indice (PNB/ nombre de salariés)	1,00	1,02	1,03	0,92	0,99	0,97	0,93	0,78	0,76	0,79	0,91	1,06	0,94	0,86	0,89	0,96	1,34	1,84	1,82	1,85	1,80
Retour sur fonds propres	1,00	0,44	0,68	0,72	1,45	2,01	2,27	1,95	3,91	3,41	2,52	2,68	3,12	3,11	3,10	2,88	1,01	1,75	2,04	1,50	1,52
Retour sur capitaux investis	1,00	0,64	0,81	1,03	1,31	1,31	1,21	1,71	2,24	2,43	2,48	2,75	2,68	4,04	4,34	4,17	2,93	2,14	2,30	2,36	2,74
Dettes/Capital	1,00	0,89	0,83	0,90	0,95	0,96	1,12	1,15	0,80	0,80	0,61	0,63	0,74	0,34	0,36	0,39	0,39	0,40	0,28	0,24	0,16

AXA - Données Indicielles

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires (revenues)	1,00	1,60	1,43	1,52	1,97	4,29	4,50	5,21	6,38	5,32	5,17	5,26	5,47	5,53	6,01	7,22	7,05	6,30	6,73	6,68
Primes nettes	1,00	1,61	1,56	1,64	2,16	5,00	5,08	5,80	6,97	7,40	7,39	7,28	7,26	7,11	7,71	9,28	9,17	9,19	9,17	8,67
Charges adm. et comm.	1,00	1,55	1,45	1,53	1,81	3,40	3,64	3,47	3,82	3,04	2,73	2,68	2,81	3,06	3,21	3,85	3,81	3,91	3,98	3,68
Salaires et avantages	1,00	1,93	1,64	1,77	2,26	4,72	5,13	6,60	9,06	4,98	5,00	4,86	4,73	4,93	5,69	7,04	6,53	7,39	5,18	4,79
Intérêt de la dette					1,00	1,49	1,67	1,61	3,20	3,41	2,42	2,02	2,06	1,73	1,36	1,36	1,51	1,37	1,40	0,95
Charges totales (y/c réserves)	1,00	1,60	1,42	1,50	1,92	4,17	4,35	5,05	5,91	5,34	5,16	5,26	5,38	5,25	5,64	6,85	7,13	6,06	6,53	6,48
Résultat brut opérationnel	1,00	1,56	1,76	2,08	3,68	7,96	9,32	10,28	21,54	4,59	5,55	5,30	10,52	14,58	17,85	19,25	4,39	14,34	13,20	13,18
Résultat avant impôts (BCAI)	1,00	1,31	1,60	1,93	2,92	6,82	8,04	9,04	19,07	2,02	3,72	3,77	8,94	13,08	16,79	16,64	0,88	12,03	8,76	9,92
Total Investissements	1,00	1,17	1,02	1,17	1,42	3,06	3,32	3,88	3,42	3,73	3,59	3,60	3,87	4,74	6,11	6,00	5,71	6,03	6,61	6,80
Total d'actifs	1,00	1,26	1,20	1,42	1,70	3,64	3,80	5,01	4,63	4,63	4,25	4,33	4,65	5,58	7,05	7,01	6,49	6,86	7,09	7,08
Provisions techniques	1,00	1,14	0,77	0,87	0,98	2,47	2,50	2,84	3,43	3,93	3,82	3,79	3,98	4,50	5,62	5,45	5,62	5,69	5,83	6,09
Dettes	1,00	1,97	3,48	3,87	3,93	6,47	6,89	11,45	11,29	10,95	9,20	8,92	9,22	9,70	9,22	8,74	10,82	7,88	8,87	8,53
Capital	1,00	1,05	1,07	1,06	1,42	2,43	2,70	3,30	4,98	5,06	4,83	4,77	5,38	5,36	8,22	8,49	7,87	8,65	9,06	9,12
Nombre de salariés	1,00	1,05	1,27	1,33	1,34	2,93	2,87	3,30	3,29	3,28	2,84	2,71	2,78	2,87	2,78	3,77	3,98	3,76	3,75	3,53
Salaires et avantages / salariés	1,00	1,84	1,28	1,33	1,69	1,61	1,79	2,00	2,76	1,52	1,76	1,79	1,70	1,72	2,05	1,87	1,64	1,96	1,38	1,36
Indice (BCAI/ nombre de salariés)	1,00	1,24	1,26	1,45	2,19	2,32	2,80	2,74	5,80	0,61	1,31	1,39	3,22	4,56	6,04	4,41	0,22	3,19	2,34	2,81
Indice (CA/ nombre de salariés)	1,00	1,52	1,12	1,14	1,48	1,46	1,56	1,58	1,94	1,62	1,82	1,94	1,97	1,93	2,16	1,92	1,77	1,67	1,80	1,89
Retour sur fonds propres	1,00	1,25	1,35	1,61	1,93	2,59	2,47	2,79	3,89	0,43	0,79	0,87	2,05	3,41	2,97	2,80	0,47	1,61	1,28	1,96
Retour sur capitaux investis	1,00	0,98	0,86	0,87	1,52	1,93	1,88	1,92	3,03	1,03	1,05	1,06	2,09	2,73	2,72	2,78	0,70	1,74	1,42	2,05
Dette/Capital	1,00	1,88	3,25	3,66	2,76	2,66	2,55	3,47	2,27	2,17	1,90	1,87	1,71	1,81	1,12	1,03	1,38	0,91	0,98	0,93

Allianz - Données Indicielles

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	2000	2000	2001	2013	2013	2013	2014	2013	2018	2012	2009	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires (revenues)	1,00	1,21	1,20	1,32	1,41	1,63	1,85	2,21	2,42	2,73	2,95	2,85	2,93	2,98	3,09	3,28	2,91	2,79	2,98	3,04
Primes nettes	1,00	1,23	1,23	1,34	1,42	1,64	1,71	1,98	2,14	2,26	2,37	2,40	2,44	2,48	2,51	2,55	2,59	2,57	2,72	2,73
Charges adm. et comm.	1,00	1,08	1,08	1,22	1,30	1,49	1,58	1,88	2,12	3,22	4,09	3,72	3,77	4,14	4,70	4,72	3,71	3,98	4,13	4,12
Salaires et avantages	1,00	1,11	1,11	1,16	1,19	1,11	1,82	2,04	2,40	3,15	4,22	4,14	4,16	4,48	4,88	4,68	4,39	3,72	3,97	3,96
Intérêt de la dette							1,00	1,03	3,98	5,34	3,23	2,72	3,19	2,92	3,38	1,00	0,74	0,71	0,75	
Charges totales (y/c réserves)	1,00	1,21	1,19	1,30	1,37	1,59	1,79	2,06	2,30	2,50	2,83	2,69	2,66	2,60	2,64	2,76	2,73	2,60	2,76	2,90
Résultat brut opérationnel	1,00	1,43	1,60	2,37	3,30	3,84	5,42	9,77	8,89	15,22	9,09	11,77	17,52	23,22	26,97	31,13	12,23	12,83	14,74	10,98
Résultat avant impôts - BCAI	1,00	1,27	1,44	1,96	2,70	3,27	5,46	5,81	6,51	2,34	1,72	3,30	6,85	10,46	13,79	15,46	7,31	7,12	9,58	6,47
Total Investissements	1,00	1,12	1,21	1,40	1,48	1,83	2,96	3,27	3,44	8,83	7,82	8,69	9,75	9,14	9,81	9,87	4,42	4,97	5,32	5,51
Total d'actifs	1,00	1,14	1,23	1,39	1,50	1,83	3,18	3,54	3,82	8,52	7,64	8,45	9,04	9,06	9,70	9,82	8,84	5,35	5,74	5,91
Provisions techniques	1,00	1,10	1,19	1,39	1,48	1,79	2,67	2,98	3,16	3,30	3,40	3,51	4,06	4,09	4,22	4,27	4,33	4,66	5,02	5,20
Dettes	1,00	1,35	1,30	2,00	2,01	2,15	17,47	13,16	16,83	218,96	178,61	196,94	203,51	175,19	335,38	158,57	18,86	20,80	20,45	22,04
Capital	1,00	1,08	1,15	1,27	1,38	1,55	2,34	2,91	3,91	4,12	3,65	4,29	4,45	5,14	6,49	6,57	5,62	6,15	6,99	7,14
Nombre de salariés	1,00	1,11	1,08	1,10	1,05	1,17	1,68	1,81	1,91	2,87	2,90	2,77	2,59	2,83	2,65	2,89	2,92	2,44	2,41	2,26
Salaires et avantages / salariés	1,00	0,99	1,03	1,05	1,14	0,95	1,08	1,13	1,26	1,10	1,46	1,50	1,61	1,58	1,84	1,62	1,51	1,52	1,65	1,75
Indice (BCAI/ nombre de salariés)	1,00	1,14	1,33	1,77	2,58	2,79	3,24	3,21	3,41	0,82	0,59	1,19	2,65	3,69	5,19	5,35	2,51	2,91	3,97	2,86
Indice (CA/ nombre de salariés)	1,00	1,09	1,11	1,19	1,34	1,39	1,10	1,22	1,27	0,95	1,02	1,03	1,13	1,05	1,16	1,13	1,00	1,14	1,24	1,35
Retour sur fonds propres	1,00	1,79	1,67	2,42	2,41	2,67	3,54	3,22	3,84	1,53	1,14	1,54	1,90	3,62	4,57	4,61	1,51	2,76	2,91	1,36
Retour sur capitaux investis	1,00	1,69	1,47	1,77	1,76	1,96	1,34	1,66	2,18	1,24	0,84	0,75	0,52	0,83	0,67	0,92	0,15	2,26	2,25	1,20
Dette/Capital	1,00	1,25	1,13	1,57	1,45	1,38	7,47	4,52	4,31	53,10	48,88	45,89	45,75	34,07	51,67	24,12	3,36	3,38	2,93	3,09

Société Générale - Données Indicielles

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires (Interest income total)	1,00	0,89	0,92	0,93	1,14	1,14	0,97	1,06	1,10	0,98	0,95	0,95	1,16	1,31	1,81	1,81	1,40	1,35	1,53
Produit net bancaire (Net Interest Income)	1,00	0,97	0,72	0,74	0,84	0,85	0,86	0,86	1,04	1,19	1,41	1,25	1,50	0,68	1,08	1,91	2,75	2,93	3,04
Total charge d'intérêts	1,00	0,86	1,00	1,00	1,26	1,25	1,01	1,14	1,12	0,90	0,77	0,83	1,03	1,56	2,09	1,77	0,88	0,74	0,95
Salaires et avantages	1,00	0,98	1,03	1,14	1,50	1,65	1,97	2,54	2,41	2,51	2,62	2,74	3,10	3,46	3,39	3,57	3,80	3,96	4,01
Intérêt de la dette	1,00				1,00	-	0,01	0,02	0,03	0,03	0,03	0,10	0,69	0,98	1,36	1,61	0,71	0,55	0,75
Provisions et dépréciations	1,00	0,66	0,78	0,79	1,26	1,78	1,04	1,04	1,42	1,59	1,56	1,01	0,93	1,19	1,34	2,85	5,45	5,58	5,88
Résultat brut opérationnel	1,00	1,09	1,02	1,17	1,18	0,95	2,91	5,16	4,01	3,19	5,04	6,08	8,20	10,03	2,25	4,60	0,14	7,15	5,35
Résultat avant impôts - BCAI	1,00	0,98	0,98	1,19	1,69	1,82	3,68	4,98	3,65	2,80	4,64	5,59	7,73	9,29	2,17	4,61	0,92	6,72	4,73
Total Investissements	1,00	0,97	1,16	1,69	2,72	2,67	2,96	2,69	3,08	2,86	3,69	4,16	8,01	8,89	9,49	9,28	8,09	9,28	9,53
Total d'actifs	1,00	0,97	1,04	1,16	1,61	1,64	1,74	1,95	2,19	2,15	2,31	2,57	3,63	4,10	4,58	4,83	4,36	4,83	5,04
Total de prêts	1,00																		
Total de dépôts	1,00	0,92	1,00	1,10	1,39	1,41	1,49	1,76	2,05	2,24	2,37	2,66	2,85	3,32	3,72	3,76	4,01	4,38	3,79
Total dettes LT	1,00	1,08	1,08	1,15	1,70	1,59	1,55	1,39	1,61	1,36	1,44	1,56	1,54	1,86	1,88	1,68	1,41	1,36	1,98
Total dettes (y/c tot. LT et Sub)	1,00	1,07	1,16	1,26	1,43	1,45	1,76	2,03	2,33	2,33	2,50	2,75	3,49	4,31	4,04	5,35	6,25	6,88	6,97
Capital	1,00	1,07	1,16	1,26	1,43	1,45	1,76	2,03	2,33	2,33	2,50	2,75	3,49	4,31	4,04	5,35	6,25	6,88	6,97
Nombre de salariés	1,00	1,01	1,02	1,04	1,25	1,32	1,46	1,60	1,95	1,99	2,03	2,10	2,26	2,60	2,93	3,62	3,61	3,62	3,60
Salaires et avantages / salariés	1,00	0,97	1,00	1,10	1,20	1,25	1,35	1,59	1,23	1,26	1,29	1,30	1,37	1,33	1,16	0,99	1,05	1,09	1,11
Indice (BCAI/ nombre de salariés)	1,00	0,97	0,96	1,15	1,35	1,38	2,53	3,11	1,87	1,41	2,29	2,66	3,42	3,58	0,74	1,27	0,25	1,86	1,31
Indice (PNI/ nombre de salariés)	1,00	0,96	0,70	0,71	0,67	0,65	0,59	0,53	0,53	0,60	0,69	0,60	0,66	0,26	0,37	0,53	0,76	0,81	0,84
Retour sur fonds propres	1,00	0,98	0,90	0,99	1,20	0,81	2,50	2,46	1,71	1,04	1,79	2,06	2,47	2,32	0,36	0,67	0,08	0,94	0,59
Retour sur capitaux investis	1,00	0,86	0,84	0,90	0,72	0,13	0,43	0,54	0,42	0,29	0,51	0,61	1,23	1,23	0,79	0,91	0,49	0,85	0,62
Dettes/Capital	1,00	1,01	0,93	0,91	1,19	1,10	0,88	0,69	0,69	0,58	0,57	0,57	0,44	0,43	0,47	0,31	0,23	0,20	0,28

Generali - Données Indicielles

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires (revenues)	1,00	1,12	1,29	1,54	1,65	1,88	3,05	3,63	4,31	4,14	4,14	4,37	4,92	5,78	5,82	6,07	4,98	6,52	6,55	5,33
Primes nettes	1,00	1,10	1,31	1,57	1,63	1,88	2,97	3,52	4,13	4,23	4,33	4,62	5,29	5,92	5,95	6,09	6,10	6,31	6,47	6,18
Charges adm. et comm.	1,00	1,13	1,22	1,33	1,29	1,48	2,14	2,42	2,88	2,96	2,87	2,90	3,18	3,37	3,57	3,83	4,13	4,11	4,29	4,36
Salaires et avantages																				
Intérêt de la dette					1,00	1,20	2,04	4,04	8,30	12,58	11,88	10,95	10,99	16,29	22,35	27,90	32,48	26,78	26,24	27,47
Charges totales (y/c réserves)	1,00	1,10	1,28	1,53	1,58	1,84	3,06	3,64	4,29	4,16	4,22	4,33	4,88	5,61	5,61	5,81	4,96	6,47	6,44	5,25
Résultat brut opérationnel	1,00	1,83	1,61	1,93	3,97	3,24	2,66	3,45	5,11	3,65	1,52	5,70	6,56	11,38	12,79	14,80	5,60	8,23	10,22	8,09
Résultat avant impôts - BCAI	1,00	1,40	1,33	1,39	2,40	2,37	3,59	3,32	4,93	3,62	0,60	3,62	4,66	6,44	7,11	8,56	2,79	3,94	5,15	3,28
Total Investissements	1,00	1,23	1,46	1,81	1,95	2,42	3,97	4,49	5,27	5,46	5,73	6,30	6,97	8,84	9,49	9,43	9,43	10,79	10,37	9,53
Total d'actifs	1,00	1,20	1,42	1,73	1,84	2,25	3,90	4,51	5,63	5,89	6,04	6,70	7,28	8,94	9,78	9,92	9,89	11,00	10,96	10,89
Provisions techniques	1,00	1,21	1,46	1,83	1,98	2,44	4,12	4,59	5,28	5,64	5,96	6,57	7,13	8,16	8,80	8,89	8,91	9,14	9,65	9,61
Dettes	1,00	1,91	2,28	1,79	1,62	2,81	8,84	10,21	21,34	21,58	21,23	19,58	19,06	23,69	37,34	38,14	49,98	54,49	54,76	58,52
Capital	1,00	1,01	1,09	1,13	1,20	1,28	1,49	1,57	1,99	2,05	1,66	1,81	1,99	2,38	2,68	2,81	2,73	3,51	3,89	3,88
Nombre de salariés	1,00	1,03	1,14	1,15	1,20	1,24	1,64	1,70	1,72	1,75	1,79	1,82	1,75	1,85	1,91	2,02	2,52	2,56	2,56	2,46
Salaires et avantages / salariés																				
Indice (BCAI/ nombre de salariés)	1,00	1,35	1,17	1,21	2,00	1,90	2,19	1,96	2,86	2,06	0,34	1,99	2,66	3,48	3,72	4,24	1,11	1,54	2,01	1,33
Indice (CAI/ nombre de salariés)	1,00	1,09	1,13	1,34	1,38	1,51	1,86	2,14	2,50	2,36	2,31	2,40	2,81	3,13	3,04	3,00	1,97	2,55	2,55	2,17
Retour sur fonds propres	1,00	1,03	1,04	1,06	2,10	1,42	2,13	1,76	2,63	1,79	1,34	1,93	2,28	2,86	3,13	3,50	1,02	1,38	1,51	0,72
Retour sur capitaux investis	1,00	0,95	0,96	0,93	1,82	1,25	1,61	1,25	1,73	1,30	0,18	1,31	1,56	1,67	1,84	2,02	0,98	1,04	1,08	0,71
Dettes/Capital	1,00	1,88	2,10	1,58	1,36	2,20	5,93	6,49	10,72	10,51	12,75	10,84	9,57	9,96	13,95	13,56	18,27	15,54	14,06	15,06

American International Group (AIG) - Données Indicielles

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires (revenues)	1,00	0,99	1,11	1,27	1,38	1,48	1,63	1,98	2,31	3,02	3,67	4,42	5,33	5,94	6,21	6,87	4,75	5,67	4,33	3,57
Primes nettes	1,00	1,09	1,21	1,38	1,48	1,59	1,73	1,95	2,21	2,75	3,17	3,88	4,74	4,99	5,27	5,64	5,94	4,60	3,42	2,77
Charges adm. et comm.													1,00	1,22	1,33	1,36	2,68	1,95	2,40	2,14
Salaires et avantages																				
Intérêt de la dette					1,00	1,49	1,67	1,61	3,20	3,41	2,42	2,02	2,06	1,73	1,36	1,36	1,51	1,37	1,40	0,95
Charges totales (y/c réserves)	1,00	0,99	1,10	1,25	1,35	1,44	1,56	1,86	2,09	2,70	3,45	3,82	4,75	5,44	5,23	6,36	7,83	5,58	4,13	3,51
Résultat brut opérationnel	1,00	0,99	1,16	1,38	1,57	1,82	2,12	2,85	3,88	5,30	5,30	8,82	9,53	9,61	13,34	10,53	17,66	6,35	5,74	4,00
Résultat avant impôts -BCAI	1,00	1,21	1,39	1,62	1,88	2,19	2,59	3,56	3,96	3,86	3,86	6,59	7,09	7,21	10,28	4,24	51,57	6,47	8,50	0,50
Total Investissements	1,00	1,07	1,24	1,52	1,72	1,94	2,30	2,74	3,17	5,23	6,19	7,52	9,05	9,65	11,58	12,53	9,13	8,71	5,94	5,96
Total d'actifs	1,00	1,27	1,43	1,68	1,86	2,05	2,43	3,36	3,84	6,17	7,03	8,50	10,00	10,69	12,27	13,28	10,63	10,57	8,56	6,76
Provisions techniques	1,00	1,52	1,71	1,90	2,02	2,08	2,45	3,41	3,74	6,58	7,65	9,27	10,96	11,79	12,66	13,63	12,96	11,91	7,15	7,36
Dettes	1,00	1,17	1,30	1,34	1,75	1,88	2,28	2,45	3,83	6,55	7,12	7,63	9,22	9,42	13,42	13,08	14,35	10,51	8,06	5,59
Capital	1,00	1,14	1,30	1,47	1,65	1,81	2,17	2,66	3,17	4,17	4,73	5,70	6,45	6,90	7,33	7,32	1,39	0,43	0,40	7,85
Nombre de salariés	1,00	1,00	0,97	1,05	1,11	1,21	1,45	1,67	1,85	2,45	2,42	2,61	2,79	2,94	3,21	3,52	3,52	2,91	1,91	1,73
Salaires et avantages / salariés																				
Indice (BCAI/ nombre de salarié)	1,00	1,21	1,43	1,55	1,69	1,81	1,78	2,14	2,14	1,57	1,59	2,53	2,54	2,45	3,20	1,21	14,67	2,22	4,45	0,29
Indice (CAI/ nombre de salariés)	1,00	0,99	1,14	1,21	1,24	1,22	1,12	1,19	1,25	1,23	1,51	1,70	1,91	2,02	1,93	1,95	1,35	1,95	2,27	2,06
Retour sur fonds propres	1,00	1,04	1,02	1,04	1,06	1,10	1,09	1,20	1,11	0,84	0,71	1,02	0,92	0,90	1,13	0,49	13,14	14,85	-	2,37
Retour sur capitaux investis	1,00	0,96	0,96	0,98	0,96	0,96	0,96	1,07	0,95	0,69	0,54	0,80	0,74	0,69	0,76	0,45	3,39	0,04	0,30	0,99
Dettes/Capital	1,00	1,02	1,00	0,91	1,06	1,04	1,05	0,92	1,21	1,57	1,51	1,34	1,43	1,36	1,83	1,79	10,34	24,64	20,40	0,71

BankofAmerica (BoA) - Données Indicielles

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires (Interest incom)	1,00	1,05	1,35	1,70	1,77	2,13	4,96	4,80	5,55	4,92	4,13	4,07	5,56	7,54	10,10	11,22	11,01	10,01	9,70
Produit net bancaire (Net Intere)	1,00	1,13	1,27	1,33	1,54	1,93	4,47	4,45	4,48	4,95	5,11	5,24	7,03	7,50	8,44	8,40	11,07	11,50	12,57
Total charge d'intérêts	1,00	0,97	1,44	2,11	2,03	2,36	5,51	5,18	6,74	4,89	3,05	2,76	3,92	7,57	11,95	14,36	10,95	8,37	6,51
Salaires et avantages	1,00	1,05	1,28	1,38	1,51	2,02	5,21	5,15	5,20	5,36	5,29	5,78	7,46	8,33	10,08	10,38	10,17	17,45	18,57
Intérêt de la dette	1,00	1,45	2,03	3,27	4,93	6,58	12,34	13,28	18,30	14,00	9,06	7,51	8,87	16,30	25,96	34,54	36,67	56,87	50,58
Provisions et dépréciations	1,00	0,71	0,61	0,70	0,97	1,30	4,26	3,02	3,66	5,03	4,86	3,95	3,97	5,27	6,49	10,13	30,02	53,98	32,47
Résultat brut opérationnel	1,00	1,45	1,83	2,16	2,70	3,44	7,05	9,13	8,84	8,81	9,46	11,52	15,98	17,83	23,48	15,28	3,37	0,07	7,13
Résultat avant impôts -BCAI	1,00	1,43	1,83	2,14	2,60	3,44	5,77	8,75	8,44	7,25	9,31	11,36	15,20	17,54	22,90	14,99	2,79	1,64	4,72
Total Investissements	1,00	1,50	1,53	1,57	1,31	2,69	4,80	5,12	4,44	5,23	7,30	8,35	13,52	17,19	16,27	17,83	20,20	26,24	28,86
Total d'actifs	1,00	1,34	1,44	1,59	1,57	2,24	5,23	5,36	5,44	5,27	5,59	6,24	9,41	10,94	12,36	14,53	15,40	18,83	19,18
Total de prêts	1,00	1,28	1,42	1,61	1,71	1,98	4,91	5,11	5,41	4,52	4,71	5,13	7,20	7,94	9,79	12,14	12,75	12,11	12,61
Total de dépôts	1,00	1,10	1,21	1,22	1,29	1,67	4,32	4,20	4,40	4,51	4,67	5,01	7,48	7,67	8,38	9,73	10,67	11,99	12,21
Total dettes LT	1,00	2,10	1,70	2,14	1,88	3,12	5,79	7,10	6,36	5,29	6,29	7,83	11,85	18,29	20,17	24,38	25,29	30,56	30,12
Total dettes (y/c tot. LT et Sub)	1,00	2,10	1,70	2,14	1,88	3,12	5,79	7,10	6,36	5,29	6,29	7,83	11,85	18,29	20,17	24,38	25,29	30,56	30,12
Capital	1,00	1,25	1,40	1,63	1,74	2,73	5,88	5,69	6,10	6,22	6,45	6,15	12,75	12,99	16,99	18,27	17,68	24,84	27,12
Nombre de salariés	1,00	1,13	1,21	1,15	1,24	1,58	3,36	3,07	2,81	2,81	2,64	2,63	3,46	3,48	4,00	4,13	4,78	5,59	5,67
Salaires et avantages / salariés	1,00	0,93	1,06	1,20	1,22	1,28	1,55	1,68	1,85	1,90	2,01	2,20	2,16	2,40	2,52	2,51	2,13	3,12	3,28
Indice (BCAI/ nombre de salarié)	1,00	1,26	1,51	1,87	2,10	2,17	1,71	2,85	3,01	2,58	3,53	4,32	4,40	5,05	5,72	3,63	0,58	0,29	0,83
Indice (PNB/ nombre de salarié)	1,00	1,00	1,05	1,16	1,25	1,22	1,33	1,45	1,59	1,76	1,94	1,99	2,03	2,16	2,11	2,03	2,32	2,06	2,22
Retour sur fonds propres	1,00	1,06	1,02	1,03	1,13	1,10	0,96	1,09	1,02	0,89	1,17	1,38	1,20	1,02	1,13	0,67	0,11	0,08	0,11
Retour sur capitaux investis	1,00	0,73	0,69	0,83	1,00	1,04	0,98	0,95	0,96	0,92	1,08	1,06	0,97	0,80	0,84	0,59	0,26	0,35	0,13
Dettes/Capital	1,00	1,68	1,22	1,32	1,08	1,14	0,98	1,25	1,04	0,85	0,98	1,27	0,93	1,41	1,19	1,33	1,43	1,23	1,11

Barclays - Données Indicielles

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires (Interest incom	1,00	0,91	0,82	0,92	0,72	0,75	0,82	0,77	0,97	1,11	0,99	1,02	1,12	1,42	1,81	2,11	2,34	1,74	1,66	1,72
Produit net bancaire (Net Intere	1,00	1,05	1,00	1,06	1,06	1,09	1,16	1,24	1,38	1,64	1,66	1,77	1,84	2,17	2,50	2,67	3,19	3,17	3,40	3,37
Total charge d'intérêts	1,00	0,85	0,75	0,86	0,57	0,60	0,66	0,56	0,79	0,87	0,69	0,69	0,81	1,08	1,50	1,86	1,96	1,10	0,89	0,99
Salaires et avantages	1,00	1,10	1,08	1,18	1,21	1,23	1,14	1,24	1,30	1,50	1,52	1,74	2,02	2,56	3,30	3,40	3,15	4,02	4,82	4,61
Intérêt de la dette	1,00	0,87	0,92	5,09	2,36	3,33	4,36	4,15	5,41	7,39	1,75	0,72	0,11	12,79	19,73	25,85	22,32	16,35	15,77	15,56
Provisions et dépréciations	1,00	0,80	0,30	0,26	0,19	0,18	0,28	0,33	0,39	0,52	0,64	0,59	0,50	0,70	0,91	1,00	1,88	2,92	2,29	1,60
Résultat brut opérationnel	1,00	5,10	14,06	14,35	17,57	16,87	14,93	20,57	26,42	29,03	25,43	30,02	35,45	41,76	50,72	53,29	30,15	40,02	49,34	66,61
Résultat avant impôts - BCI	1,00	2,38	6,78	7,65	8,67	6,32	7,05	9,20	13,03	13,45	11,95	14,19	16,90	19,46	26,36	26,15	22,54	16,92	22,33	21,63
Total Investissements	1,00	0,88	1,18	1,36	1,62	1,95	2,19	2,55	2,96	3,31	3,78	4,11	5,24	19,10	20,81	25,84	47,12	25,69	28,57	30,12
Total d'actifs	1,00	1,11	1,09	1,13	1,25	1,57	1,47	1,71	2,12	2,39	2,70	2,97	3,50	6,19	6,68	8,22	13,75	9,23	9,97	10,46
Total de prêts	1,00	1,12	1,08	1,06	1,13	1,31	1,27	1,49	1,90	2,19	2,49	2,76	3,16	2,87	3,00	3,69	4,88	4,41	4,46	4,59
Total de dépôts	1,00	0,77	0,77	0,76	0,83	0,93	0,94	1,07	1,37	1,41	1,48	1,59	1,87	2,05	2,21	2,54	2,89	2,78	2,98	3,15
Total dettes LT	1,00	4,29	3,58	3,73	4,42	7,19	6,18	7,89	7,66	10,21	12,60	13,56	16,64	27,35	29,87	34,78	41,88	38,10	42,58	39,45
Total dettes (y/c tot. LT et Sub)	1,00	4,29	3,58	3,73	4,42	7,19	6,18	7,89	7,66	10,21	12,60	13,56	16,64	27,35	29,87	34,78	41,88	38,10	42,58	39,45
Capital	1,00	1,01	1,17	1,33	1,38	1,44	1,49	1,61	2,50	2,75	2,87	3,10	3,30	3,30	3,75	4,41	6,25	8,96	9,64	10,53
Nombre de salariés	1,00	0,94	0,91	0,88	0,83	0,80	0,76	0,73	0,69	0,73	0,74	0,71	0,73	1,08	1,17	1,28	1,49	1,37	1,40	1,34
Salaires et avantages / salariés	1,00	1,17	1,19	1,34	1,45	1,53	1,49	1,69	1,89	2,05	2,07	2,45	2,76	2,37	2,83	2,65	2,11	2,93	3,43	3,43
Indice (BCAI/ nombre de salarié	1,00	2,52	7,44	8,69	10,42	7,87	9,23	12,54	18,92	18,31	16,26	20,02	23,05	18,04	22,57	20,35	15,14	12,32	15,90	16,10
Indice (PNB/ nombre de salarié	1,00	1,11	1,10	1,21	1,28	1,35	1,52	1,69	2,01	2,23	2,26	2,50	2,51	2,01	2,15	2,08	2,14	2,31	2,42	2,51
Retour sur fonds propres	1,00	0,95	3,30	3,32	3,68	2,44	2,77	3,45	3,66	2,86	2,41	2,79	3,10	3,32	3,94	3,29	2,50	3,76	1,17	0,91
Retour sur capitaux investis	1,00	1,32	2,70	5,19	4,08	2,56	2,84	3,14	3,78	3,62	1,80	1,75	1,72	2,36	2,67	2,68	2,30	2,67	1,45	1,23
Dettes/Capital	1,00	4,27	3,07	2,80	3,21	5,01	4,14	4,91	3,07	3,72	4,39	4,37	5,04	8,28	7,96	7,88	6,70	4,25	4,42	3,75

ING - Données Indicielles

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires (Interest income total)																				
Produit net bancaire (Net Interest Income)																				
Total charge d'intérêts																				
Salaires et avantages	1,00	1,03	1,02	1,20	1,42	1,71	2,44	2,84	3,31	3,84	3,72	3,66	3,81	3,76	3,90	4,07	4,31	3,61	3,83	3,72
Intérêt de la dette	1,00	0,94	0,88	0,92	0,97	1,14	1,49	1,46	2,13	2,05	1,76	1,32	1,26	1,37	0,15	0,17	0,15	0,11	0,12	0,08
Provisions et dépréciations																				
Résultat brut opérationnel	1,00	1,01	0,97	1,09	1,17	1,40	1,61	1,89	3,39	2,25	2,07	1,71	1,94	2,08	1,27	1,34	0,07	0,22	0,70	0,74
Résultat avant impôts	1,00	1,25	1,31	1,74	1,88	2,35	2,04	3,54	8,14	3,54	3,45	3,43	4,67	5,19	5,80	6,44	0,87	0,89	2,61	3,56
Total Investissements	1,00	1,28	1,37	1,52	1,85	2,38	3,16	3,87	4,87	5,12	5,42	5,95	6,72	8,95	9,46	10,09	10,14	8,80	10,61	10,28
Total d'actifs	1,00	1,05	1,11	1,22	1,49	1,91	2,69	3,35	4,43	4,80	4,88	5,30	5,90	7,87	8,29	8,88	8,97	7,86	8,43	8,65
Total de prêts																				
Total de dépôts																				
Total dettes LT	1,00	0,90	0,95	1,17	1,56	2,26	3,70	4,68	5,55	6,46	6,24	6,29	6,58	7,14	6,93	7,93	8,47	6,95	7,13	7,11
Total dettes (y/c tot. LT et Sub)	1,00	0,90	0,95	1,17	1,56	2,26	3,70	4,68	5,55	6,46	6,24	6,29	6,58	7,14	6,93	7,93	8,47	6,95	7,13	7,11
Capital	1,00	1,36	1,38	1,51	2,17	2,94	4,09	4,87	3,56	3,03	2,56	3,00	3,64	3,96	4,33	4,68	3,88	4,55	5,37	6,14
Nombre de salariés	1,00	0,96	0,92	1,03	1,14	1,10	1,62	1,69	1,82	2,20	2,22	2,24	2,22	2,26	2,35	2,44	2,44	2,10	2,10	1,90
Salaires et avantages / salariés	1,00	1,07	1,11	1,17	1,25	1,55	1,50	1,68	1,82	1,75	1,68	1,63	1,72	1,67	1,66	1,66	1,77	1,72	1,82	1,96
Indice (BCAI/ nombre de salariés)	1,00	1,31	1,42	1,69	1,65	2,13	1,26	2,10	4,48	1,61	1,56	1,53	2,11	2,30	2,47	2,64	0,35	0,42	1,24	1,87
Indice (PNB/ nombre de salariés)																				
Retour sur fonds propres	1,00	0,95	0,93	1,01	1,00	0,89	0,93	1,36	3,53	1,72	1,99	1,80	2,23	2,49	2,30	2,55	0,37	0,45	0,70	0,92
Retour sur capitaux investis	1,00	0,88	0,81	0,79	0,68	0,58	0,48	0,43	0,70	0,40	0,35	0,26	0,30	0,34	0,18	0,21	0,01	0,00	0,08	0,13
Dettes/Capital	1,00	0,66	0,69	0,77	0,72	0,77	0,90	0,96	1,56	2,13	2,43	2,10	1,81	1,80	1,60	1,69	2,18	1,53	1,33	1,16

HSBC - Données Indicielles

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires (Interest income total)	1,00	1,19	1,21	1,47	1,60	1,95	2,26	2,02	2,79	2,74	2,13	2,71	3,07	3,69	4,56	5,13	5,52	4,43	4,21	4,36
Produit net bancaire (Net Interest Income)	1,00	1,35	1,40	1,56	1,77	2,03	2,11	2,25	2,76	3,10	3,12	4,70	5,15	5,20	5,62	5,69	6,97	7,85	7,68	7,60
Total charge d'intérêts	1,00	1,10	1,09	1,42	1,50	1,91	2,35	1,88	2,81	2,52	1,54	1,54	1,84	2,80	3,94	4,80	4,67	2,42	2,16	2,45
Salaires et avantages	1,00	1,39	1,47	1,57	1,70	2,03	2,12	2,30	2,96	3,30	3,17	4,08	4,37	4,94	5,53	5,90	6,26	6,57	7,13	7,30
Intérêt de la dette	1,00	1,50	1,44	1,88	2,00	2,18	2,32	2,42	3,77	3,51	2,73	2,78	2,73	5,40	7,99	8,43	8,00	20,00	17,00	17,06
Provisions et dépréciations	1,00	1,06	0,44	0,55	0,54	0,76	1,53	1,35	0,96	1,58	1,19	3,26	3,13	3,76	4,66	6,75	10,07	12,24	7,08	5,81
Résultat brut opérationnel	1,00	1,68	1,94	2,41	2,94	3,26	2,66	3,34	4,67	4,11	4,49	5,51	6,65	7,71	7,82	7,56	6,50	2,84	7,39	8,63
Résultat avant impôts	1,00	1,49	1,84	2,15	2,65	2,93	2,32	2,90	3,86	3,29	3,78	4,62	5,63	6,70	6,84	6,76	2,48	2,03	6,40	6,92
Total Investissements	1,00	1,12	1,03	1,23	1,24	1,47	1,82	2,70	3,81	4,38	4,38	4,73	5,33	9,27	10,61	15,26	27,08	21,00	22,05	22,54
Total d'actifs	1,00	1,21	1,18	1,33	1,39	1,68	1,71	2,07	2,65	2,80	2,76	3,39	3,90	5,12	5,57	6,95	10,13	8,52	9,25	9,63
Total de prêts	1,00	1,33	1,32	1,43	1,53	1,86	1,81	2,05	2,61	2,66	2,61	3,39	3,97	4,72	5,04	5,76	6,97	6,21	7,04	6,77
Total de dépôts	1,00	1,09	1,08	1,19	1,27	1,50	1,56	1,87	2,40	2,59	2,58	2,69	3,03	3,61	3,84	4,63	6,40	5,98	6,63	6,77
Total dettes LT	1,00	1,84	1,63	1,70	1,65	2,21	2,10	2,56	3,21	3,07	3,06	6,11	7,33	7,28	8,23	9,14	10,55	8,53	8,63	8,33
Total dettes (y/c tot. LT et Sub)	1,00	1,84	1,63	1,70	1,65	2,21	2,10	2,56	3,21	3,07	3,06	6,11	7,33	7,28	8,23	9,14	10,55	8,53	8,63	8,33
Capital	1,00	1,17	1,35	1,67	1,90	2,05	2,06	2,58	3,76	3,90	4,02	5,21	5,63	6,61	6,82	7,97	7,88	9,76	11,76	12,65
Nombre de salariés	1,00	1,05	1,08	1,10	1,10	1,34	1,46	1,47	1,63	1,73	1,86	2,25	2,45	2,71	3,01	3,18	3,16	2,92	2,98	2,91
Salaires et avantages / salariés	1,00	1,32	1,36	1,43	1,54	1,51	1,45	1,56	1,81	1,91	1,70	1,82	1,78	1,82	1,83	1,85	1,99	2,25	2,40	2,51
Indice (BCAI/ nombre de salariés)	1,00	1,42	1,71	1,95	2,41	2,19	1,59	1,97	2,37	1,91	2,03	2,06	2,29	2,48	2,27	2,13	0,79	0,70	2,15	2,38
Indice (PNI/ nombre de salariés)	1,00	1,29	1,30	1,41	1,61	1,51	1,45	1,53	1,69	1,80	1,68	2,09	2,10	1,92	1,86	1,79	2,21	2,69	2,58	2,61
Retour sur fonds propres	1,00	1,01	0,99	0,99	1,06	1,03	0,77	0,87	0,84	0,60	0,63	0,70	0,72	0,83	0,76	0,78	0,23	0,25	0,47	0,50
Retour sur capitaux investis	1,00	0,65	0,60	0,72	0,85	0,80	0,59	0,68	0,71	0,55	0,58	0,53	0,45	0,55	0,56	0,57	0,19	0,36	0,52	0,60
Dettes/Capital	1,00	1,58	1,21	1,02	0,87	1,08	1,02	0,99	0,85	0,79	0,76	1,17	1,30	1,10	1,21	1,15	1,34	0,87	0,73	0,66

UBS - Données Indicielles

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires (Interest income)	1,00	0,86	0,88	0,88	0,91	0,81	0,78	0,63	1,78	1,80	1,37	1,38	1,35	2,04	3,00	3,75	2,26	0,81	0,65	0,62
Produit net bancaire (Net Interest)	1,00	1,06	1,01	0,96	1,03	1,07	1,03	0,98	1,26	1,24	1,63	1,90	1,83	1,47	1,01	0,83	0,96	1,00	0,96	1,06
Total charge d'intérêts	1,00	0,80	0,84	0,86	0,88	0,74	0,71	0,53	1,93	1,95	1,30	1,23	1,22	2,20	3,57	4,58	2,64	0,75	0,56	0,49
Salaires et avantages	1,00	0,92	0,93	0,97	1,12	1,42	1,21	1,55	2,11	2,44	2,28	2,12	2,28	2,59	2,91	3,05	2,00	1,98	2,08	1,89
Intérêt de la dette						1,00	1,13	1,23	1,73	1,75	1,06	0,72	0,90	1,64	2,75	4,04	3,64	1,59	1,25	1,10
Provisions et dépréciations	1,00	0,79	0,68	1,00	2,66	0,90	0,82	0,83	0,44	0,63	0,51	0,44	0,32	0,33	0,33	0,43	1,22	0,84	0,29	0,25
Résultat brut opérationnel	1,00	2,16	1,07	0,97	0,27	1,83	0,81	2,50	3,30	2,09	2,35	2,72	3,38	4,08	4,58	0,95	8,22	0,21	2,23	1,77
Résultat avant impôts	1,00	1,61	1,10	1,15	0,57	0,26	1,38	2,78	3,47	2,28	1,54	2,84	3,63	4,43	4,98	1,00	9,29	0,87	2,53	1,82
Total Investissements				1,00	1,25	3,50	2,64	3,46	4,44	5,38	5,61	6,81	8,76	8,78	10,19	9,98	8,80	5,38	5,35	5,94
Total d'actifs	1,00	1,11	1,15	1,44	1,70	2,32	2,02	2,10	2,32	2,67	2,52	2,96	3,71	4,40	5,12	4,86	4,29	2,85	2,80	3,02
Total de prêts	1,00	0,99	1,02	1,13	1,32	0,93	0,87	0,73	0,75	0,70	0,67	0,67	0,73	0,83	1,00	1,10	1,13	0,98	0,78	0,79
Total de dépôts				1,00	1,20	1,06	0,96	0,98	1,08	1,16	1,07	1,21	1,31	1,58	1,99	2,24	1,66	1,43	1,16	1,19
Total dettes LT	1,00	1,07	1,16	1,64	1,96	3,14	2,28	2,77	3,51	4,37	4,07	4,73	5,20	6,33	7,58	5,93	3,57	2,52	2,34	2,39
Total dettes (y/c tot. LT et Sub)	1,00	1,07	1,16	1,64	1,96	3,14	2,28	2,77	3,51	4,37	4,07	4,73	5,20	6,33	7,58	5,93	3,57	2,52	2,34	2,39
Capital	1,00	1,10	1,09	1,08	0,99	0,95	1,00	1,07	1,38	1,34	1,20	1,09	1,08	1,36	1,53	1,10	1,01	1,26	1,44	1,65
Nombre de salariés	1,00	1,04	1,02	1,10	1,06	1,08	0,94	0,96	1,39	1,37	1,35	1,29	1,32	1,36	1,53	1,64	1,52	1,28	1,27	1,27
Salaires et avantages / salariés	1,00	0,88	0,91	0,88	1,06	1,32	1,28	1,61	1,52	1,78	1,68	1,64	1,72	1,90	1,90	1,86	1,31	1,55	1,64	1,49
Indice (BCAI/ nombre de salarié)	1,00	1,55	1,07	1,04	0,54	0,24	1,47	2,89	2,49	1,66	1,14	2,20	2,74	3,25	3,25	0,61	6,10	0,68	2,00	1,43
Indice (PNI/ nombre de salarié)	1,00	1,01	0,99	0,87	0,98	0,99	1,09	1,02	0,90	0,91	1,20	1,47	1,39	1,08	0,66	0,50	0,63	0,78	0,76	0,83
Retour sur fonds propres	1,00	1,65	1,06	1,20	1,06	0,33	1,48	2,91	3,03	1,75	1,33	2,66	3,56	5,56	4,04	1,59	9,30	1,15	2,66	1,29
Retour sur capitaux investis	1,00	1,65	1,03	0,96	0,65	0,79	1,33	2,21	2,31	1,50	0,96	1,10	1,24	1,89	1,75	1,11	0,53	0,75	2,75	1,73
Dettes/Capital	1,00	0,97	1,07	1,51	1,98	3,30	2,28	2,58	2,54	3,26	3,39	4,34	4,83	4,64	4,96	5,41	3,54	2,00	1,62	1,45

Goldman Sachs - Données Indicielles

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires (Interest income total)	1,00	1,10	1,24	1,62	1,52	1,12	1,16	1,46	2,12	3,39	4,31	2,62	2,53	2,25	1,80	2,04
Produit net bancaire (Net Interest Income)																
Total charge d'intérêts	1,00	1,07	0,93	1,26	1,18	0,68	0,59	0,68	1,40	2,44	3,23	2,41	0,50	0,38	0,49	0,58
Salaires et avantages	1,00	1,24	2,09	2,51	2,49	2,18	2,39	3,10	3,77	5,31	6,52	3,44	5,23	4,96	3,95	-
Intérêt de la dette	1,00	1,07	0,93	1,26	1,18	0,68	0,59	0,68	1,40	2,44	3,23	2,41	0,50	0,38	0,49	0,58
Provisions et dépréciations	1,00	1,36	1,89	2,73	3,44	3,47	3,16	2,80	3,87	4,21	5,15	7,78	7,01	9,49	8,31	-
Résultat brut opérationnel	1,00	0,97	1,41	1,76	1,23	1,08	1,47	2,21	2,74	4,83	5,88	0,87	6,80	4,72	2,05	3,72
Résultat avant impôts -BCAI	1,00	0,97	0,66	1,67	1,23	1,08	1,47	2,21	2,74	4,83	5,84	0,78	6,58	4,28	2,05	3,72
Total Investissements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total d'actifs	1,00	1,22	1,40	1,62	1,75	1,99	2,26	2,98	3,95	4,68	6,25	4,91	4,71	5,07	5,15	5,26
Total de prêts																
Total de dépôts																
Total dettes LT	1,00	1,06	1,01	0,97	1,10	1,42	1,47	1,86	3,09	3,61	4,46	3,16	3,70	4,17	4,20	1,70
Total dettes (y/c tot. LT et Sub)	1,00	1,06	1,01	0,97	1,10	1,42	1,47	1,86	3,09	3,61	4,46	3,16	3,70	4,17	4,20	1,70
Capital	1,00	1,16	0,81	1,24	1,28	1,50	2,09	2,79	3,40	4,92	6,42	6,53	6,95	6,57	6,58	6,31
Nombre de salariés	1,00	1,06	1,25	1,85	1,85	1,61	1,59	1,79	2,53	2,48	2,87	2,84	2,96	3,16	2,83	2,65
Salaires et avantages / salariés	1,00	1,24	2,09	2,51	2,49	2,18	2,39	3,10	3,77	5,31	6,52	3,44	5,23	4,96	3,95	-
Indice (BCAI/ nombre de salariés)	1,00	0,91	0,53	0,90	0,66	0,67	0,93	1,24	1,08	1,95	2,04	0,27	2,22	1,35	0,72	1,40
Indice (CA/ nombre de salariés)	1,00	1,04	0,99	0,87	0,82	0,69	0,73	0,82	0,84	1,37	1,50	0,92	0,86	0,71	0,64	0,77
Retour sur fonds propres		1,00	0,87	0,61	0,35	0,30	0,39	0,52	0,58	0,85	0,84	0,13	0,60	0,31	0,10	0,28
Retour sur capitaux investis		1,00	0,90	1,16	0,97	0,52	0,46	0,51	0,60	0,77	0,83	0,49	0,41	0,24	0,17	0,32
Dette/Capital	1,00	1,09	0,65	0,39	0,39	0,49	0,44	0,49	0,77	0,72	0,73	0,45	0,39	0,39	0,41	0,16

Lehman Brothers - Données Indicielles

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Chiffre d'affaires (Interest income total)	1,00	0,95	1,27	1,35	1,59	1,88	1,79	2,50	2,12	1,59	1,63	2,01	3,06	4,41	5,57
Produit net bancaire (Net Interest Income)															
Total charge d'intérêts	1,00	1,29	1,94	2,01	2,42	2,94	2,55	3,50	2,93	1,99	1,62	1,81	3,31	5,43	7,40
Salaires et avantages	1,00	0,56	0,52	0,58	0,66	0,70	0,91	1,32	1,15	1,05	1,44	1,92	2,41	2,90	3,18
Intérêt de la dette	1,00				1,00	1,21	1,05	1,44	1,21	0,82	0,67	0,75	1,37	2,24	3,06
Provisions et dépréciations	1,00	0,74	0,67	0,58	0,55	0,58	0,56	0,65	1,11	1,61	1,94	2,43	2,40	2,96	3,38
Résultat brut opérationnel	1,00	0,42	0,65	1,01	1,31	1,47	2,23	3,53	2,55	2,02	3,56	4,92	6,76	8,27	8,51
Résultat avant impôts -BCAI	1,00	7,22	13,67	23,59	34,70	38,96	58,85	93,44	62,67	49,74	91,26	129,41	178,85	218,70	222,70
Total Investissements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total d'actifs	1,00	1,37	1,43	1,59	1,89	1,90	2,38	2,78	3,06	3,21	3,85	4,41	5,06	6,22	8,56
Total de prêts															
Total de dépôts															
Total dettes LT	1,00	1,32	1,29	1,33	1,51	1,69	1,94	2,51	2,47	2,59	3,04	3,17	3,61	4,57	7,20
Total dettes (y/c tot. LT et Sub)	1,00	1,32	1,29	1,33	1,51	1,69	1,94	2,51	2,47	2,59	3,04	3,17	3,61	4,57	7,20
Capital	1,00	1,24	1,45	1,80	2,31	2,88	3,15	3,92	4,13	4,29	5,35	6,83	7,51	14,89	15,61
Nombre de salariés	1,00	0,91	0,84	0,81	0,90	0,95	0,96	1,22	1,41	1,32	1,74	2,11	2,46	2,78	3,08
Salaires et avantages / salariés	1,00	0,61	0,62	0,72	0,73	0,73	0,95	1,08	0,82	0,79	0,83	0,91	0,98	1,04	1,03
Indice (BCAI/ nombre de salariés)	1,00	7,90	16,36	29,04	38,70	40,84	61,50	76,91	44,49	37,61	52,39	61,47	72,63	78,53	72,42
Indice (CA/ nombre de salariés)	1,00	1,04	1,52	1,66	1,78	1,97	1,87	2,06	1,50	1,20	0,94	0,95	1,24	1,58	1,81
Retour sur fonds propres	1,00	0,63	1,35	2,28	2,98	2,92	3,94	5,08	3,00	2,17	3,11	3,43	4,18	4,48	4,01
Retour sur capitaux investis	1,00	1,15	1,53	1,61	1,81	1,94	1,55	1,77	1,30	0,88	0,73	0,77	1,21	1,55	1,43
Dette/Capital	1,00	0,64	0,56	0,51	0,49	0,48	0,45	0,46	0,41	0,41	0,32	0,30	0,30	0,33	0,44

Dexia - Données Indicielles

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires (Interest income total)	1,00	1,13	1,32	7,33	15,21	17,81	21,89	18,94	16,95	16,14	66,98	87,29	119,57	128,81	76,42	56,00	28,53
Produit net bancaire (Net Interest Income)	1,00	1,13	1,32	1,40	2,55	2,21	3,08	3,53	3,78	3,69	4,95	4,87	5,57	7,44	6,13	4,73	0,89
Total charge d'intérêts																	
Salaires et avantages					1,00	1,23	2,33	2,31	2,10	2,13	2,31	2,50	2,80	2,92	2,68	2,73	0,98
Intérêt de la dette					1,00	1,13	1,14	0,93	0,76	0,65	0,93	1,18	1,28	1,35	1,03	1,00	0,47
Provisions et dépréciations	1,00	1,07	0,67	3,78	5,65	7,66	11,68	16,59	8,76	9,22	3,65	5,02	5,85	63,42	23,25	14,76	11,08
Résultat brut opérationnel	1,00	1,16	0,76	1,65	4,00	4,38	6,21	4,28	5,61	6,80	8,09	10,26	8,60	11,79	4,35	2,97	18,71
Résultat avant impôts -BCAI	1,00	1,16	1,29	1,61	3,94	4,28	6,07	4,18	5,49	6,65	7,91	10,03	8,45	11,77	4,14	2,79	18,95
Total Investissements	1,00	1,23	1,40	2,13	4,20	4,61	7,25	7,12	6,94	7,66	14,29	18,06	19,72	13,03	10,18	9,60	4,57
Total d'actifs	1,00	1,09	1,20	1,36	3,14	3,31	4,50	4,51	4,49	5,00	6,54	7,28	7,76	8,32	7,39	7,25	5,30
Total de prêts	1,00	1,05	1,13	1,15	2,87	2,79	3,43	3,29	3,36	3,68	4,61	4,64	4,79	7,39	6,96	6,98	3,84
Total de dépôts	1,00	1,08	1,13	2,45	3,94	6,30	8,21	8,19	9,13	9,48	6,16	9,07	10,74	8,03	9,32	8,63	2,71
Total dettes LT	1,00	1,09	1,20	1,00	2,75	2,18	3,06	2,88	2,69	3,17	5,49	5,74	6,00	6,85	5,47	5,27	3,31
Total dettes (y/c tot. LT et Sub)	1,00	1,10	1,14	1,24	1,91	0,40	0,52	0,56	0,61	0,51	3,21	2,44	2,25	2,51	2,80	2,80	1,28
Capital	1,00	1,10	1,14	1,24	1,91	0,40	0,52	0,56	0,61	0,51	3,21	2,44	2,25	2,51	2,80	2,80	1,28
Nombre de salariés	1,00	1,05	1,23	1,33	1,47	2,43	3,05	2,95	3,39	2,77	2,83	3,05	3,84	3,99	3,88	3,86	2,02
Salaires et avantages / salariés					1,00	0,74	1,12	1,15	0,91	1,13	1,20	1,20	1,07	1,07	1,02	1,04	0,71
Indice (BCAI/ nombre de salariés)	1,00	1,11	1,05	1,21	2,68	1,76	1,99	1,42	1,62	2,40	2,80	3,28	2,20	2,95	1,07	0,72	9,40
Indice (PNB/ nombre de salariés)	1,00	1,08	1,07	1,06	1,73	0,91	1,01	1,20	1,11	1,33	1,75	1,59	1,45	1,86	1,58	1,22	0,44
Retour sur fonds propres	1,00	1,13	1,13	1,27	1,73	1,55	1,97	1,42	1,18	1,26	1,35	1,57	1,43	3,14	1,25	0,66	29,22
Retour sur capitaux investis	1,00	1,11	1,14	8,91	11,91	12,11	12,51	11,31	9,03	8,23	6,63	8,14	8,17	4,11	4,89	5,69	9,86
Dettes/Capital	1,00	1,00	1,00	0,99	1,00	0,98	0,99	0,97	0,96	0,96	0,99	0,98	0,99	1,02	1,00	1,00	1,04

Aegon - Données Indicielles

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires (revenues)	1,00	0,93	1,37	1,47	2,20	2,73	3,78	2,55	2,24	1,84	4,23	3,72	3,44	4,01	4,41	3,72	3,27	3,52	3,19
Primes nettes	1,00	1,15	1,16	1,41	1,77	2,17	2,71	3,68	3,81	3,65	3,35	3,28	3,41	4,50	5,28	4,42	3,83	4,15	3,71
Charges adm. et comm.	1,00	1,01	0,96	1,09	1,48	1,78	2,27	2,42	3,90	4,41	4,24	4,11	3,99	4,42	4,33	4,52	3,26	3,34	3,34
Salaires et avantages								1,00	1,08	1,14	1,28	1,38	1,44	1,57	1,64	1,64	1,76	1,86	1,79
Intérêt de la dette					1,00	1,01	1,12	0,98	1,06	0,90	0,80	0,82	0,46	0,45	0,58	0,65	0,51	0,53	0,61
Charges totales (y/c réserves)	1,00	0,91	1,34	1,43	2,17	2,71	3,78	2,37	1,97	1,71	4,32	3,73	3,34	3,96	4,42	4,03	3,55	3,58	3,33
Résultat brut opérationnel	1,00	1,17	1,76	1,93	2,54	2,94	3,72	4,36	4,91	3,08	3,34	3,64	4,47	4,50	4,25	0,66	0,45	2,89	1,75
Résultat avant impôts (BCAI)	1,00	1,15	1,53	1,79	2,52	3,20	4,27	5,65	6,35	3,62	4,20	4,24	7,07	6,63	6,02	2,08	0,91	3,75	1,79
Total Investissements	1,00	1,03	1,10	1,23	1,91	1,87	3,08	3,38	3,91	3,69	3,43	3,52	4,36	3,82	3,70	3,79	3,67	4,29	4,62
Total d'actifs	1,00	1,07	1,17	1,43	2,13	2,25	3,93	3,99	4,59	4,15	4,04	4,11	5,08	5,14	5,13	4,67	4,79	5,33	5,46
Provisions techniques	1,00	1,03	1,07	1,18	1,89	1,85	3,41	3,33	4,51	4,30	3,89	3,82	4,70	4,36	4,34	4,68	4,18	4,26	4,34
Dettes	1,00	0,98	0,94	1,02	1,26	1,17	1,76	2,38	1,88	1,82	1,61	1,63	1,72	2,51	1,97	2,37	2,56	2,66	2,69
Capital	1,00	1,28	1,06	1,23	2,16	2,28	3,90	4,12	4,90	4,56	4,53	4,62	4,85	4,99	5,07	4,46	4,51	5,36	5,99
Nombre de salariés	1,00	1,02	1,02	1,00	1,21	1,07	1,25	1,24	1,33	1,34	1,47	1,44	1,40	1,48	1,57	1,62	1,46	1,42	1,30
Salaires et avantages / salariés								1,00	1,01	1,06	1,08	1,19	1,28	1,32	1,30	1,26	1,49	1,63	1,70
Indice (BCAI/ nombre de salariés)	1,00	1,13	1,50	1,79	2,09	2,99	3,40	4,54	4,77	2,70	2,86	2,94	5,05	4,48	3,84	1,28	0,62	2,64	1,37
Indice (CAI/ nombre de salariés)	1,00	0,92	1,34	1,48	1,82	2,56	3,01	2,05	1,68	1,37	2,87	2,58	2,46	2,71	2,81	2,30	2,23	2,48	2,45
Retour sur fonds propres	1,00	0,95	1,06	1,29	1,23	1,17	1,06	1,07	1,11	0,67	0,78	0,72	1,27	1,09	0,95	0,60	0,12	0,55	0,04
Retour sur capitaux investis	1,00	1,08	1,55	1,56	1,55	1,56	1,45	1,32	1,44	1,06	1,18	1,16	1,41	1,23	1,23	0,30	0,16	0,75	0,15
Dettes/Capital	1,00	0,77	0,89	0,83	0,58	0,51	0,45	0,58	0,38	0,40	0,36	0,35	0,36	0,50	0,39	0,53	0,57	0,50	0,45