

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

Olivier Stul

Enseignant à l'ESSEC, attaché au Centre Maurice Halbwachs (ENS, EHESS, CNRS)

Résumé de la thèse de doctorat de sociologie soutenue le 4 avril 2016 à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales. Le jury était composé de Monsieur Michel BERRY, Directeur de Recherche, Sciences de Gestion, CNRS (rapporteur), Monsieur Florent CHAMPY, Directeur de Recherche, Sociologie, CNRS (Président), Monsieur Benoît JOURNÉ, Professeur de Sciences de Gestion, Université de Nantes, Monsieur Arnaud MIAS, Professeur de Sociologie, Université Paris Dauphine (rapporteur), Monsieur Philippe FOULQUIER, Professeur de Finance et de Comptabilité, EDHEC BS, Monsieur Michel VILLETTE, Professeur de Sociologie, Agro ParisTech, EHESS (Directeur de thèse).

Introduction générale

Cette recherche traite de la façon dont les risques financiers – c'est à dire ceux qui peuvent être caractérisés par une perte monétaire effective – sont pris dans les multinationales de la banque et de l'assurance. Elle a pour objectif d'analyser comment beaucoup de ces risques sont perçus comme ayant une origine externe par les praticiens¹ alors que leur source est en grande partie interne (problèmes organisationnels, sources humaines, conflits interservices, etc.)

Je souhaitais mettre cela en évidence mais aussi comprendre si les risques avaient augmenté sur une période de vingt ans, entre le début des années 1990 et la période actuelle. J'avais également l'impression que le lien affectif des salariés avec les entreprises financières s'était dégradé et je me demandais s'il y avait un lien entre désaffection des salariés et accroissement des risques.

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

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. 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. Ce travail 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.

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 dont les membres présentent quelques

¹ Par exemple le risque de marché, le risque de liquidité ou encore le risque de catastrophe naturelle dans les assurances.

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-saxonne : bonus, carrières rapides et autonomie ; mais ils 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 1990 : 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 fortement dictés par leurs systèmes de rémunération, un sujet développé au chapitre 5 de la thèse 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 & 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 niveaux différents : 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 propositions à tester au cours de la recherche

Les principaux axes de la recherche peuvent être résumés sous la forme de sept propositions³ 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

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.

³ J'utilise ici le procédé de Chandler (1988) qui synthétise les « propositions » qu'il a testées au cours de sa recherche dans son introduction de « la main visible des managers' ».

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 1980.

Mondialisation, Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, financiarisation et système de valeur actionnariale constitueraient alors un système interrelié qui sape les modèles sociaux et les contrats sociaux salariés/entreprises.

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 « fractales⁴ » de la société dans laquelle elles évoluent, et les principaux risques qui les menacent sont engendrés en leur sein (Beck, 2001). Les dirigeants dépensent 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 *et 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 1980, beaucoup de salariés se sentaient liés à leur entreprise par un pacte implicite : ils étaient protégés – notamment contre la précarité

⁴ Une fractale est un mot créé par Mandelbrot (1974) qui décrit des structures invariantes 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.

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 *supra*). 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 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 invisible⁶ » (Star, 1999 ; Alter, 2009 ; Morel, 2013 ; Gomez, 2013). L'individualisme semble se renforcer lorsqu'on s'élève dans la hiérarchie de la société, au niveau des dirigeants. L'individualisme se manifeste aussi

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).

⁶ Le travail invisible concerne ce qui n'est pas reconnu officiellement dans l'organisation, telles 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.

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.

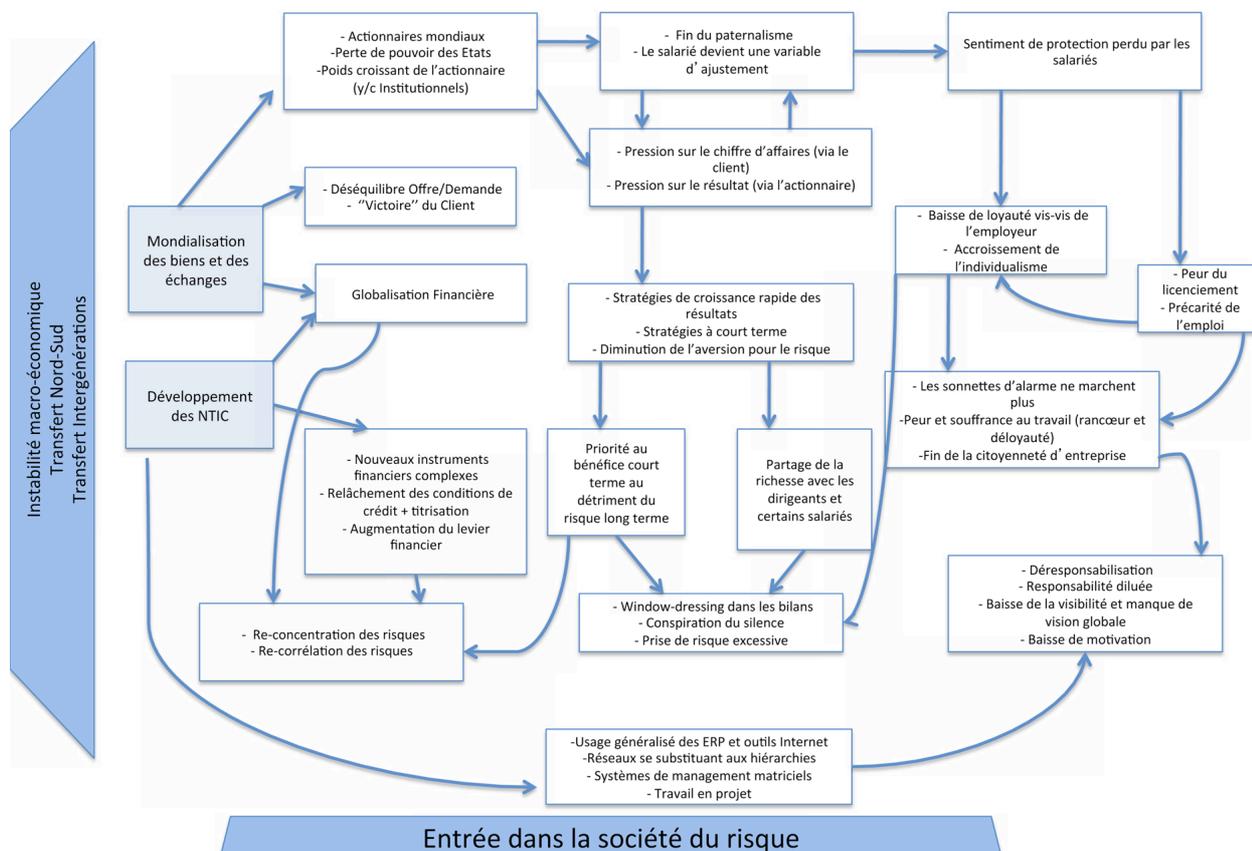
Les entreprises financières occultent l'impact de ces conduites de salariés et minimisent leur retentissement sur la construction des risques pour se focaliser sur d'autres causes (externes, organisationnelles ou stratégiques). Un changement de regard leur permettrait d'éviter des pertes.

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 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.

Tableau 1. Synthèse des « composantes » entourant le sujet de recherche



Source : bibliographie, tableau composé par mes soins.

Méthodologie

La méthodologie choisie a été évolutive en fonction de mon terrain. J'ai mené l'étude dans diverses multinationales avec comme base celle qui finançait ma recherche, nommé GlobIns dans la thèse.

J'ai choisi différentes méthodes permettant d'examiner les trois types d'échelles d'analyse :

- 1) L'échelle macro pour mesurer l'évolution du risque, qui s'est appuyée sur la littérature et sur des chiffres agrégés au niveau mondial.
- 2) La seconde échelle, au niveau méso, était celle des entreprises. Il s'agissait de mieux comprendre les croyances des dirigeants et managers. J'ai essentiellement utilisé mes connections dans le monde de la finance pour avoir accès à ces dirigeants et managers, certains que j'avais déjà croisés et d'autres le plus souvent auprès de qui j'étais recommandé.
- 3) La troisième échelle, micro, consistait à étudier des cas en détail pour comprendre l'origine et la formation de risques déjà survenus.

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.

Plusieurs techniques ont été utilisées pour recueillir cette information :

- 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 e-mails récoltés 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 surtout pour objectif de trouver des informations qui sont lacunaires dans les sociétés étudiées quand on n'utilise qu'une seule de ces méthodes.

L'échelle macro : une réelle augmentation des risques sur vingt ans

Il a été très difficile de démontrer quantitativement l'augmentation du risque dans les multinationales de la finance, compte tenu de l'absence de chiffres fiables et d'études quantitatives historiques. Les chiffres et les notions changent dans le temps, disparaissent ou sont occultés. Les études académiques ou professionnelles sont rares et toujours sur des périodes d'études courtes.

Tableau 2. Récapitulatif des causes de l'absence de chiffres sur les risques sur longue période dans les entreprises

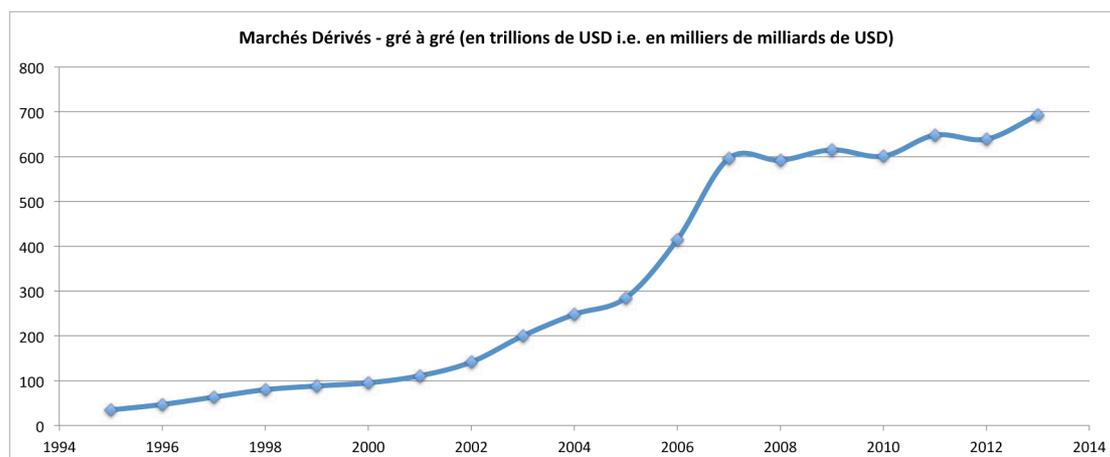
| | Cause | Précision |
|---|---|--|
| 1 | Pratiques comptables | 'Brouillage de piste" pour masquer les risques |
| 2 | Faible comparabilité | Les chiffres sont difficiles à comparer entre sociétés |
| 3 | Faible traçabilité | Indicateurs changeants, récents et imprécis |
| 4 | Indicateurs inadaptés 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 Long terme | Les managers, analystes, comptables, contrôleurs, régulateurs s'intéressent au Court terme |
| 8 | Intérêts convergents pour oublier l'histoire | Les dirigeants ont plutôt intérêt à faire oublier les chiffres à Long terme |

Source : tableau effectué par mes soins.

Il m'a pourtant été possible de mettre en évidence des éléments de preuves de l'accroissement des risques sur la période d'étude en observant l'accroissement des risques cachés et l'évolution des effets de levier des banques situés dans le hors-bilan et en utilisant un indicateur objectif qui représente la croissance de cet effet de levier des banques : il s'agit de l'évolution des montants notionnels sur le marché de gré à gré des produits dérivés dans le monde entier, de 1995 à 2013.

On constate alors que les banques ont engrangé des risques de hors bilan qui représentent neuf fois le PIB mondial et qui ont été multipliés par 20 en dix-huit ans. Les banquiers pourraient dire que la plupart de ces risques sont couverts – c’est à dire qu’une grande partie des risques se compensent les uns les autres – et c’est tout à fait vrai. Le problème est que les montants sont si démesurés qu’en cas de crise grave, les banques tombent en faillite avant que les mécanismes de compensation n’aient lieu : c’est d’ailleurs en partie ce qu’on a observé en 2008.

Graphique 1. Évolution 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.

Au final, il est difficile de caractériser vraiment le risque objectif même si l’on constate l’évidence de leur forte croissance. On pourrait poursuivre en s’aventurant dans les territoires de l’économie et de la finance, notamment en employant la théorie du mistigri que les banques se repassent, mise en évidence avec les travaux de Pierre-Noël Giraud.

L’échelle méso : les entretiens avec des dirigeants de la finance

Des enquêtes en entreprise, on constate en premier lieu un individualisme croissant. Tout se passe comme si les salariés s’étaient adaptés au paradigme de leur organisation (Etzioni, 1961, 1975). Celles-ci étaient orientés sur la sécurité avant les années 1990 : une banque ou une compagnie d’assurance proposaient de la sécurité à ses clients, ses actionnaires et ses salariés. L’objet social s’étant progressivement orienté sur le profit, on a retiré aux salariés ce confort de la sécurité et ils se sont adaptés à ce nouveau modèle en modifiant leur comportement pour le rendre plus individualiste.

Cela les a placés dans des injonctions paradoxales sur tous les plans, en particulier les dirigeants qui disposent d’une abondance de « savoirs inconfortables » au sens de Rayner (2012) : ils savent ce qui dysfonctionne, mais le changer imposerait de modifier l’organisation d’une façon qui leur est insupportable et qui leur demanderait des renoncements personnels auxquels ils ne sont pas prêts.

Au final, les entretiens donnent une image de confusion, de lucidité impuissante. Les personnes interrogées repèrent beaucoup d’incohérences dans leurs organisations et

parfois dans leurs propres comportements, ce qui donne cette image trouble, contradictoire, faite d'injonctions paradoxales. Les principaux facteurs de l'accroissement des risques perçus au cours des entretiens sont – outre l'individualisme croissant – une dégradation de la capacité à définir le champ des responsabilités, la négligence, l'appât du gain, la peur du licenciement, la pression sur les résultats, le niveau de compétences.

On pourrait aussi résumer en disant que deux populations se croisent désormais dans les entreprises financières. La première est celle des dirigeants et des financiers de haute volée qui savent que la probabilité est haute pour qu'ils soient exclus de leurs sociétés avant la retraite. Leur objectif est de gagner le plus d'argent possible pour sécuriser leurs dernières années. Pour cela, il leur faut prendre des risques pour gagner de gros bonus ou des stock-options, ce qui leur fait accepter des risques souvent inconsiderés pour l'entreprise (Godechot, 2001, 2006, 2007). La seconde population ne peut pas gagner assez d'argent pour se sécuriser, et leur objectif est donc de ne pas se faire licencier. Ils ont intérêt à garder un profil bas et à ne pas donner l'alerte sur les risques pris par leurs patrons et dont ils sont témoins car cela les exposerait à prendre des risques personnels dont ils ne voient pas la contrepartie. Au fond, tous les acteurs sont rationnels mais le système qu'ils composent crée une irrationalité apparente.

Tableau 3. 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 | 3 | 2 | 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 |
| Pression sur le résultat | Il s'agit des conséquences de cette pression, notamment lorsque le travail est mal fait, trop vite ou sans recul. |
| Erreurs Humaines | Cela concerne également les restrictions budgétaires donnant lieu à un manque de moyens, à des équipes réduites, à des surcharges de travail. |
| Climat Social | Il s'agit d'erreurs techniques, mais aussi de management, d'erreurs liées au manque d'expérience, de jugement. |
| Double-contrainte | Il s'agit du climat de stress, de pression, d'angoisse ou de peur (souvent liée à la peur de perdre son emploi). |
| Individualisme | On évalue notamment les ordres ou les règles et procédures qui se contredisent. |
| Contre-pouvoirs | On évoque la plus ou moins grande priorité donné par les personnes à leur problématique individuelle, au détriment possible de l'entreprise. |
| Sujets d'équipe | On évalue l'absence de contre-pouvoirs, qui peut donner lieu à des abus. |
| | On regroupe ici les sujets de motivation, d'autonomie, de confiance intra-équipes. |

Source : entretiens.

L'échelle micro : vingt études de cas sur des pertes avérées

Au travers de vingt études de cas, on a étudié des événements de pertes avec l'arbre des causes. L'arbre des causes est un instrument traditionnellement utilisé dans le champ de la sécurité-santé au travail pour l'analyse des accidents – apparu au début des années 1970 – et que j'ai détourné de son usage pour en faire un analyseur sociologique. Cet instrument a permis d'obtenir des informations que des entretiens approfondis auraient parfois pu permettre de collecter mais l'outil permettait de demander ce que les salariés de l'entreprise n'auraient pas voulu divulguer autrement.

Pour remplir un arbre, on interroge les protagonistes d'un événement sur les causes du risque (causes de premier rang, en bleu à la droite de l'arbre) et à chacune de leur réponse (branches de l'arbre), on continue à leur demander pourquoi c'est arrivé jusqu'à ce qu'ils n'aient plus de réponses et qu'on soit arrivé aux causes qui sont à la racine de l'événement (causes de dernier rang, à la gauche de l'arbre, certaines en rouge et d'autres en noir). Chacun des vingt cas fait l'objet dans la thèse d'un commentaire de quelques pages permettant de comprendre comment l'événement de perte s'est déroulé sur la base des témoignages récoltés dans l'entreprise.

Le graphique 2 (voir *infra*) présente le cas n° 2 : il s'agit d'une perte sur un fonds d'investissement monétaire. Il y a eu des moins-values sur ce fonds parce que des valeurs ont baissé sur le marché financier. En face, des clients ont vendu leurs parts et comme la banque leur avait offert une certaine garantie financière, elle a perdu de l'argent.

Si l'on interroge les protagonistes, ils répondent spontanément que c'est le décalage du marché qui a conduit à une perte financière. Pourtant, l'examen approfondi permet de mettre en évidence – sur la gauche de l'arbre – des choses qui ne sont jamais cités spontanément par les protagonistes et sont au contraire occultées.

Le haut de l'arbre montre les causes de rachat : les clients ont paniqué et les commerciaux du réseau les ont mollement incités à rester sur le fonds. En effet, cela leur permettait de retoucher des commissions sur un nouvel usage de l'argent des clients. On s'aperçoit également plus bas dans l'arbre que le décalage de marché n'est pas seul en cause : il y avait trop d'obligations dites « de crédit » dans un fonds de cette nature. C'est parce que le gérant du fonds avait pris trop de risque et que le contrôle n'avait pas réagi. Et le gérant avait pris trop de risques à la fois parce que son patron l'y incitait mais aussi parce qu'il était payé en fonction de la performance et que prendre des risques lui profitait directement. En tout état de cause, si une seule des causes de gauche avait été évitée, l'événement n'aurait pas eu lieu et le risque aurait été évité. On retrouve le phénomène d'aveuglement et d'occultation des racines des causes sur tous les cas étudiés.

Graphique 2. Exemple d'arbre des causes (le cas n° 2) : une perte sur un fonds

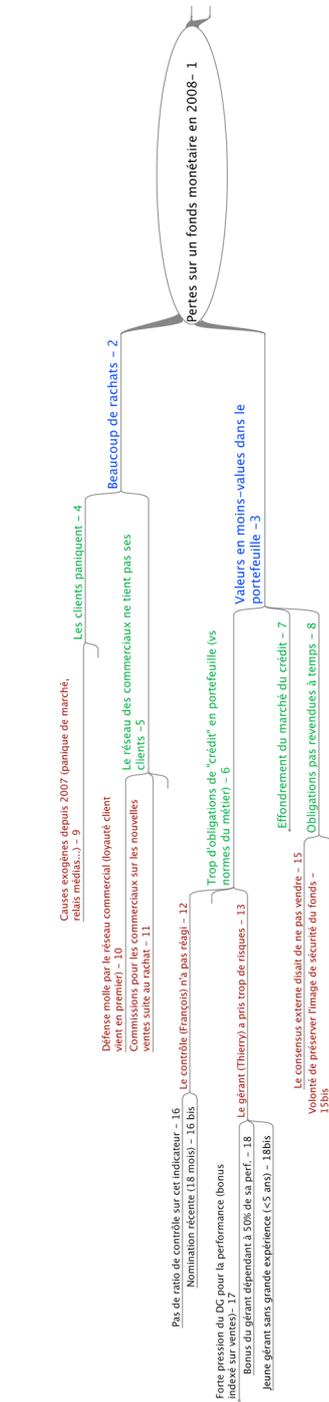


Tableau 4. Récapitulatif des vingt cas

| | Causes Internes | | | | SS- total | Causes Externes | | | SS- total | 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 |

La récapitulation des vingt cas étudiés montre notamment que :

1) Les erreurs de type humaines (type 3) sont dominantes⁷ (un tiers des causes, 128 sur 340) alors qu'elles sont cités dans moins de 5 % des cas (1 sur 39). On voit aussi que les causes de dernier rang sont très largement dominantes par rapport à celles de premier rang : 50 contre 222, ce qui donne un volet d'action pour la prévention quatre fois plus grand si l'on s'y intéresse, ce que ne font pas les entreprises.

2) Au final, on retrouve des constantes dans les cas pratiques : la peur omniprésente (souvent celle du licenciement) ; le désir d'augmenter sa rémunération variable ; la pression sur les objectifs et les réflexes de survie pour atteindre les objectifs ; la faiblesse politique des gestionnaires de risques face aux décideurs ou aux opérationnels qui amènent le profit, etc.

Conclusion

La conclusion est assez courte parce qu'elle ne fait que compléter les sept propositions de l'introduction.

On constate que le niveau macro montre des hausses de risque bien cachées qui relèvent de « savoirs inconfortables ».

Au niveau méso, les formes de confusions qu'on trouve à la fois dans les comptes des sociétés et dans les esprits des salariés ne font qu'encourager la sous-estimation constante des risques opérationnels.

Seule l'analyse micro met en évidence les liens cachés entre l'apparition des risques et les fonctionnements humains et organisationnels dans l'entreprise. Le rôle des faits et gestes des professionnels – structuré par le contexte – est systématiquement négligé ou sous-estimé dans les analyses internes. L'analyse multicausale y est absente ou incomplète, ce qui permet d'éviter la remise en cause du système organisationnel. Occultation, aveuglement et hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989, 2012) entretiennent une lucidité impuissante qui pousse vers l'individualisme, un facteur de risque aggravant.

⁷ Par rapport aux causes techniques/métiers, aux causes organisationnelles/management, aux causes de malveillance ou aux causes externes.

Limites

Les limites de cette recherche viennent à la fois de chiffres peu fiables et parfois masqués qui rendent la perspective historique limitée, surtout sur un champ aussi vaste que celui de la Finance.

L'analyse micro – qui seule nous donne des informations probantes – nous ramène à des choses basiques souvent oubliées dans les multinationales : les bases du management (il faut s'occuper des gens) et celles de l'ethnographie (il faut aller voir les gens). Cela met en évidence une autre limite qui vient de la difficulté à garder l'intérêt des dirigeants concentré sur ce type de sujet. Ils s'y intéressent au début mais sont rapidement repris par leurs occupations à court terme. Leur besoin de résultats immédiats les rend myopes et les empêche de se concentrer sur des thèmes cruciaux pour eux mais qui demandent beaucoup de temps pour un changement efficace. C'est ce que j'ai observé notamment chez Globlins.

Perspectives

Il y a plusieurs pistes d'approfondissement pour cette thèse avec, en premier lieu, l'exploration de la proposition n° 7, qui postule qu'on est moins impliqué à titre individuel pour protéger l'argent des gens que pour protéger leur vie. Est-ce vrai et comment cela doit-il être compris et pris en compte ?

On pourra aussi explorer les paradoxes où certains acteurs expriment au contraire leur attachement au travail bien fait ou à l'éthique, pour comprendre s'il s'agit là d'individus isolés, ou encore d'un véritable collectif, ou même encore d'individus qui adoptent une posture pour faire croire à leur loyauté.

Il serait intéressant d'aller plus loin dans l'exploration de la façon dont les racines des causes de pertes prennent naissance. Il serait aussi utile de comprendre s'il est plus intéressant pour l'entreprise de nier les risques ou bien de les comprendre, à la façon dont Bonarelli (1994) s'interroge pour savoir si la réflexion est rentable : après tout, il n'est pas prouvé que le coût d'évitement des risques n'est pas supérieur à celui qui consiste à les assumer.

Enfin, les multinationales de la finance pourraient s'intéresser à intégrer dans leurs modèles de mesure du risque – ceux utilisés pour Bâle 3 ou Solvency 2⁸ – des composantes sociologiques ou organisationnelles, au moins sous la forme de scénarios. Par exemple que se passe-t-il si l'on garantit à vie l'emploi des salariés de la société ? Cela aurait l'avantage de motiver les dirigeants pour mener ces travaux dans leurs organisations en donnant aux études une utilité mesurable sous forme financière, seule façon de tenir leur intérêt durablement.

⁸ Bâle 3 et Solvency 2 désignent respectivement le corpus des règles prudentielles européennes pour les banques et les compagnies d'assurances.

Bibliographie

- Aglietta, M.** (1999). « La globalisation financière », in *L'Économie mondiale 2000*. Paris, La Découverte, Repères, 52-67.
- 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*. Paris, Odile Jacob.
- Aglietta, M., & Rébérioux, A.** (2004). *Dérives du capitalisme financier*. Paris, Albin Michel.
- Allain, E., Benoit-Cattin, A., Blanchard, S., Bourlot, S., Gallois, N., Gorlier, P., & Lemarchand, S.** (1999), *L'arbre des causes*. Paris, 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*. Paris, La Découverte.
- AMRAE (2010).** *La cartographie: un outil de gestion des risques*. Paris, les Cahiers Techniques, collection Dialoguer.
- Anzieu, D., & Martin, J. Y.** (1968). *La dynamique des groupes restreints*. Paris, Puf.
- Arendt, H.** (1981). *La vie de l'esprit*. Paris, Puf.
- Artus, P., Betbèze, J. P., De Boissieu, C., & Capelle-Blancard, G.** (2008). *La crise des subprimes, rapport du Conseil d'analyse économique*, n° 78. Paris, La Documentation française.
- Austin, J. L., (1970).** *Quand dire, c'est faire*. Paris, Seuil.
- Autissier, D., & Moutot, J. M.** (2003). *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*. Paris, Dunod.
- Babeau, A.** (2008). « Crise financière et équilibre banque/assurance », *Revue d'économie financière*, 7(1), 235-240.
- Bajoit, G** (1988), « Exit, Voice, Loyalty... and Apathy », *Revue Française de Sociologie*, 29(2), 325-345.
- 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*. Paris, Anthropos.
- Barley, N.** (2001). *L'anthropologie n'est pas un sport dangereux*. Paris, Payot & Rivages.
- Barnard, C. I.** (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S.** (1999). *Managing across borders: The transnational solution* (Vol. 2). Brighton, MA, Harvard Business School Press.
- Basel Committee on Banking Supervision** (2003). *The 2002 Loss Data Collection Exercise for Operational Risk: Summary of the Data Collected. Mars 2003*. Basel, Switzerland, Bank for international settlements.
- Basel Committee on Banking Supervision** (2009). *Results from the 2008 Loss Data Collection Exercise for Operational Risk. Juin 2009*. Basel, Switzerland, Bank for international settlements.
- Basel Committee on Banking Supervision** (2012). *Principles for effective risk data aggregation and risk reporting - Consultation document. Juin 2012*. Basel, Switzerland, Bank for international settlements.

- 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*. Paris, Economica.
- 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., & Viguier, F.** (2003). *Travailler pour être heureux ? : le bonheur et le travail en France*. Paris, Fayard.
- 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*. Paris, La Découverte, 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*. Paris, Flammarion, Champs essais.
- Becker, H. S.** (1960). « Notes on the concept of commitment », *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, H. S.** (1985). *Outsiders: études de sociologie de la déviance*. Paris, Métailié.
- Becker, H. S.** (2002). *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris, La Découverte.
- 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*. Paris, la Découverte.
- Berry, M.** (1983). Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique*.
- Berry, M., & Ecole de Paris** (2006). *Managements de l'extrême*. Tome 1 : Des patrons en pleine tempête; Tome 2 : Crises et renaissances. Paris, Éditions Autrement.
- 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
- Boltanski, L.** (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris, Éditions de Minuit.
- Boltanski, L., & Chiapello, E.** (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.
- Bonarelli, P.** (1994). *La réflexion est-elle rentable ? : de la décision en univers turbulent*. Paris, L'Harmattan.
- Bouffartigue, P.** (2001 a). *Les cadres : fin d'une figure sociale*. Paris, La Dispute.
- Bouffartigue, P.** (2001 b). *Cadres : la grande rupture*. Paris, 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*, 38(2), 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.** (1980). « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3.
- 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*, 150(1), 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). « Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams », *Academy of Management Proceedings*, Meeting Abstract Supplement, 43-47.
- Bourven, M., & Zehr, Y.** (2009). *Conseil économique, social et environnemental. La crise bancaire et la régulation financière*. Paris, Direction des journaux officiels.
- Boussard, V., Mercier, D., & Tripiet, P.** (2004). *L'aveuglement organisationnel : ou comment lutter contre les malentendus*. Paris, CNRS Editions.
- Brender, A., & Pisani, F.** (2009). *La crise de la finance globalisée*. Paris, La Découverte, Repères.
- Brunel, V.** (2008). *Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris, La Découverte.
- Brunsson, N.** (1985). *The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change*. New York, 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*. London, Routledge.
- Calvez, M.** (2006). « L'analyse culturelle de Mary Douglas : une contribution à la sociologie des institutions », *SociologieS*, [En ligne], <http://sociologies.revues.org/522>.
- Castel, R.** (2003). *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé*. Paris, Seuil, La République des idées.
- Castel, R.** (2009). *La montée des incertitudes. Travail, protection, statut des individus*. Paris, Seuil.
- CEPII** (1999), *l'économie mondiale*. Paris, La Découverte, Repères.
- Champy, F.** (2009). *La sociologie des professions*. Paris, Puf.
- Champy, F.** (2011). *Nouvelle théorie sociologique des professions*. Paris, Puf.
- Chandler, A. D.** (1988). *La main visible des managers : une analyse historique*. Paris, Economica.
- Chapoulie, J. M.** (1973). « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, 14(1), 86-114.

- Chateauraynaud F., & Torny D.** (1999). *Les sombres précurseurs. Une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*. Paris, Éditions de l'EHESS.
- Chateauraynaud, F., & Torny, D.** (2005). « Mobiliser autour d'un risque. Des lanceurs aux porteurs d'alerte », in Lahellec C. (dir.), *Risques et crises alimentaires*, Paris, Lavoisier, 329-339.
- 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, E.** (2013). « Étudier 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*. Paris, La Découverte.
- Clerc, L.** (2013). « Le shadow banking en Europe », *Revue d'Économie Financière*, 109, 17-32.
- Clot, Y.** (1999) *La fonction psychologique du travail*. Paris, Puf.
- Cohen, S.** (1999). *L'art d'interviewer les dirigeants*. Paris, Puf.
- Courpasson, D.** (1997). « Le retour de la domination », *Les Journal 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*. Paris, Puf.
- Courpasson, D., & Thoenig, J. C.** (2008). *Quand les cadres se rebellent*. Paris, Vuibert.
- Cousin, O.** (2004). *Les cadres : grandeur et incertitude*. Paris, L'Harmattan.
- Coyle-Shapiro, J. A. M.** (2002). « A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior », *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- 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). Paris, Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E.** (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Seuil, Points Essais.
- Dejours, C.** (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris, Seuil.
- Douglas, M.** (2004). *Comment pensent les institutions*, suivi de *La connaissance de soi et il n'y a pas de don gratuit*. Paris, La Découverte.
- Douglas, M., & Wildavsky, A.** (2002). « Risque et culture », *Sociétés*, 77(3), 17-19.
- Douglas, M., & Wildavsky, A. B.** (1983). *Risk and culture: An essay on the selection of technological and environmental dangers*. Berkeley, University of California Press.
- Dubar, C., & Tripièr, P. Boussard, V.** (2011). *Sociologie des professions*. Paris, Armand Colin
- Dupuy, F.** (2014). *Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*. Paris, Seuil.

- Dupuy, J. P.** (2002). *Pour un catastrophisme éclairé : Quand l'impossible est certain*. Paris, Seuil, Points Essais.
- Erturk, I., Froud, J et Al.** (2006). « Agency, the romance of management pay and an alternative explanation », CRESC Working Paper n° 23, Septembre.
- Erturk, I., Froud, J., Johal, S., Leaver, A., & Williams, K.** (2007). « Against agency: a positional critique », *Economy and society*, 36(1), 51-77.
- 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*. New York, Free Press.
- Feyerabend, P.** (1979). *Contre la méthode*. Paris, Seuil.
- Gabaix, X., & Landier, A.** (2008). « Why has CEO pay increased so much? ». *The Quarterly Journal of Economics*, 123(1), 49-100.
- Girin, J.** (1990). « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in Martinet A.-C. (dir.), *Epistémologies et sciences de gestion*. Paris, Economica, 141-182.
- Godechot, O.** (2001). *Les traders : essai de sociologie des marchés financiers*. Paris, La Découverte.
- Godechot, O.** (2006). « Hold-up en finance », *Revue française de sociologie*, 47(2), 341-371.
- Guynamant, B.** (2011), « Les managers dans les marchés financiers », Thèse de doctorat, Université Panthéon-Assas.
- Hirschman, A. O.** (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Cambridge, MA, Harvard University Press.
- 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 », in Tremblay, M. & Sire, B. (dir.), *GRH face à la crise, GRH en crise ?* Presses HEC Montréal, 227-257.
- 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, M. C. and Meckling, W. H.** (1976). « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Joule, R. V., & Beauvois, J. L.** (1999). *La soumission librement consentie*. Paris, Puf.
- Joule, R. V., Beauvois, J. L., & Lepailleur, F.** (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Journé, B.** (2005). « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation *in situ* ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8(4), 63-91.
- Kahneman, D.** (2012). *Système 1/Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*. Paris, Flammarion.
- Kahneman, D., & Tversky, A.** (1979). « Prospect theory: An analysis of decision under risk », *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 47(2), 263-291.
- Kervern, G. Y.** (1995). *Éléments fondamentaux des cindyniques*. Paris, Economica.
- Kerviel, J.** (2010). *L'Engrenage : Mémoires d'un trader*. Paris, Flammarion.
- Krugman, P.** (2007) *New new deal*. Paris, Flammarion, Champs actuel.
- 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.

- March, J** (1962), « The business firm as a political coalition », *Journal of Politics*, 24(4), 662-678.
- Marshall, A** (1923), *Industry and Trade, A study of industrial technique and business organization, and of their influences on the conditions of various classes and nations*, London, MacMillan (1019, 4th edition 1923).
- 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.
- Mathieu, C., & Sterdyniak, H.** (2009). « La globalisation financière en crise », *Revue de l'OFCE*, (3), 13-73.
- Méda, D.** (2010). *Le Travail, une valeur en voie de disparition?* Paris, Flammarion.
- Mélo, D.** (2010). *Les CDI dans la tourmente : Entre loyauté et désarroi*. Paris, Presses de Sciences Po.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mias, A.** (2010). *Les risques professionnels : peut-on soigner le travail ?*. Paris, Ellipses.
- Morel, C.** (2002). « Les décisions absurdes », *Humanisme et entreprise*, (256), 89-99.
- Morel, C.** (2012). *Les décisions absurdes II. Comment les éviter*. Paris, Gallimard.
- Ondo-Ndong, S., & Rigot, S.** (2010). « Le contrôle du levier agrégé », *Revue économique*, 61(3), 451-461.
- Organ, D. W.** (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books/DC Heath and Com.
- Ouchi, W.** (1981). « Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge », *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
- Peretti-Watel, P.** (2000). *Sociologie du risque*. Paris, Armand Colin.
- Putnam, R. D.** (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York, Simon & Schuster.
- 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, Cambridge University Press.
- 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.
- Rousseau, D.M.** (1989). « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- 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 Po.
- Sennett, R.** (1998). *Le travail sans qualités*. Paris, Albin Michel.
- Sennett, R.** (2006). *La culture du nouveau capitalisme*. Paris, Albin Michel.
- Stiglitz, J. E.** (2010). *Le triomphe de la cupidité*. Paris, Édition Les Liens qui libèrent/Actes Sud.
- 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.
- Veyne, P.** (1983). *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes?* Paris, Seuil.

- 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*, 27(1), 107-131.
- Villette, M.** (1988). *L'homme qui croyait au management*. Paris, Seuil.
- Villette, M.** (1996). *Le manager jetable*. Paris, La Découverte.
- Villette, M.** (1999). *Guide du stage en entreprise*. Paris, La Découverte, 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.
- von Bertalanffy, L.** (1968) trad. Chabrol JB. (1973). *Théorie générale des systèmes*. Paris, Dunod.
- Weber, M.** (1904). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. (Chavy, J. 1964). Paris, Gallimard.
- Zinn, J. O.** (2004). *Literature review: Sociology and risk*. Economic and Social Research Council.
<https://www.kent.ac.uk/scarr/publications/Sociology%20Literature%20Review%20WP1.04%20Zinn.pdf>
- Zinn, J. O.** (dir.) (2008). *Social theories of risk and uncertainty: an introduction*. Malden, MA, Blackwell.