

Université Panthéon-Assas

LARGEPA, 13 av. Bosquet, 75007 Paris

Thèse de doctorat en Sciences de Gestion
soutenue le 25 Novembre 2011

Thèse de Doctorat / Novembre 2011

Les managers dans les marchés financiers



Université Panthéon-Assas

Béatrice GUYNAMANT CHIABAI

Sous la direction de Monsieur le Professeur Frank BOURNOIS,
Université Panthéon-Assas (Paris II)

Membres du jury :

- Madame Véronique CHANUT, Professeure à l'Université Panthéon-Assas (Paris II)
- Madame Gaëlle LE FOL, Directrice du Master 203, Université Paris-Dauphine
- Monsieur Ewan OIRY, Professeur à l'IAE de Poitiers
- Monsieur Sébastien POINT, Professeur à l'École de Management de Strasbourg
- Monsieur Fabrice ROTH, Professeur à l'IAE - Université de Lyon 3
- Monsieur Christophe FORMERY, Global Head of HR, Exane BNP Paribas

Avertissement

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Au terme de ce travail de recherche, j'aimerais adresser mes plus sincères remerciements à mon directeur de thèse, le Professeur Frank Bournois. J'ai été ravie et honorée de faire partie de ses élèves. Les séances de travail que nous avons eues tout au long de cette thèse ont toujours été riches d'enseignements et m'ont aidée à garder le cap.

Je suis également particulièrement reconnaissante au Professeur Sébastien Point dont les conseils avisés en matière de codage des données ont constitué une aide précieuse.

Je remercie également les Professeurs Véronique Chanut, Gaelle Le Fol, Fabrice Roth et Ewan Oiry qui m'ont fait l'honneur d'accepter de faire partie du jury de ma thèse.

Monsieur Christophe Formery, avec lequel j'ai eu le plaisir de travailler au sein de la Direction des Ressources Humaines d'une société financière, m'a beaucoup apporté par son écoute, son intérêt pour le sujet et son partage d'expérience ; je suis ravie qu'il nous honore de sa présence dans le jury.

Je tiens en outre à remercier les Professeurs Catherine Voynet-Fourboul, Jacques Rojot et Pierre-Louis Dubois de m'avoir accueillie dans leurs cours de Master Recherche.

Ma reconnaissance va également aux relecteurs courageux de ce travail, notamment à Monique, ma meilleure amie, qui a mis du cœur à l'ouvrage.

Par ailleurs, les séminaires organisés par la FNEGE dans le cadre du programme CEFAG Entreprises ont été pour moi l'occasion de rencontres passionnantes.

Le soutien et les précieux conseils des membres de la SSFA (Social Studies of Finance Association), notamment Faycel Benchemam, m'ont beaucoup apporté.

Enfin, la partie empirique de cette thèse n'existerait pas sans la bonne volonté des nombreux managers qui, malgré un emploi du temps très souvent chargé, ont accepté avec bienveillance, enthousiasme ou curiosité de me consacrer une partie de leur temps.

Sur un plan plus personnel, ma gratitude va à ma mère, France, qui m'a largement encouragée, conseillée et soutenue dans ce projet. J'espère que mon père, de là-haut, est fier de sa fille, je pense souvent à lui.

Enfin, j'adresse une pensée toute particulière à mon mari, Michel, et mes enfants, Alexandre et Eugénie,

Je les remercie profondément pour leur patience et les prie de m'excuser pour le temps que je ne leur ai pas toujours pleinement consacré, en raison de ce projet.

Résumé et mots clefs:

Les opérateurs de marchés sont des experts talentueux individualistes et opportunistes qui interviennent sous contrainte de temps dans un environnement centré sur la performance où l'argent et le risque constituent, outre le nerf de la guerre, une préoccupation de chaque instant.

Dans ce jeu d'acteurs visant la croissance absolue mais dont les intérêts divergent parfois, quelle est la place du management ?

Ce travail s'appuie sur un cadre théorique qui s'articule autour de la sociologie des professions et de la sociologie de la traduction ainsi que de la théorie des parties prenantes. Il mobilise également des théories relatives à la culture de la performance (Competing Value Framework de Quinn), au contexte de risque, d'incertitude et de crise (théorie des jeux), au management d'experts talentueux, individualistes et opportunistes (théories du management et coopération), aux relations à l'argent (théorie de l'action raisonnée et théorie de l'action située).

Sur le plan théorique, nos apports sont de deux ordres : nous conjugons sociologie de la traduction et théorie des parties prenantes ; nous abordons la coopération sous un angle non plus inter-organisationnel mais plutôt intra-organisationnel.

L'enquête terrain s'articule autour d'une phase exploratoire (feedbacks de 70 managers ayant bénéficié de formations au management et 15 entretiens exploratoires) permettant la construction d'un questionnaire qui a trouvé écho auprès de 37 managers répondants. L'analyse des données obtenues prend la forme d'un codage à visée théorique réalisé avec l'aide du logiciel NVivo.

Nos apports pour le terrain résident en une meilleure compréhension des règles du jeu et en la préconisation de remettre l'Humain au cœur du système, par des actions de développement des managers et de partage des bonnes pratiques ou par l'accès à l'actionnariat pour les managers (voire les collaborateurs clefs).

Mots-clefs :

Management, marchés financiers, performance, risque, argent, expert, talent, individualisme, opportunisme, coopération, parties prenantes, codage à visée théorique

Abstract and key words:

Market operators are individualistic and opportunistic talented experts involved under time pressure in an environment focused on performance, where money and risk are, in addition to the sinews of war, a constant concern.

In this game, where all players focus on absolute growth but whose interests sometimes diverge, what is the role of management?

This research study is based on a theoretical framework that focuses on the sociology of professions, the ANT (Action Network Theory) and the stakeholder theory. It also mobilizes theories related to the culture of performance (Competing Value Framework, Quinn), the context of risk, uncertainty and crisis (game theory), the management of individualistic and opportunistic talented experts, (management theories and cooperation), relationships to money (theory of reasoned action and theory of situated action).

On the theoretical side, our contributions are twofold: we combine ANT and stakeholder theory, we address cooperation with an intra-organizational rather than an inter-organizational angle

The field survey is based on an exploratory phase (feedback from 70 managers who received training sessions in management and 15 exploratory interviews) to build a questionnaire answered by 37 managers. Data are analyzed through a theoretical coding process with the help of NVivo software

Our contribution for the professionals is a better understanding of the rules and the recommendation to place People in the heart of the system, by developing management skills, sharing best practices or encouraging shareholding for managers (or key people).

Keywords:

Management, financial markets, performance, risk, money, expert, talent, individualism, opportunism, cooperation, stakeholders, theoretical coding

Sommaire

Introduction	10
Partie 1 : Cadre théorique	17
1. Les opérateurs de marchés : une approche exploratoire	17
1.1. Qui sont les opérateurs de marchés ?	17
1.2. Individualisation du travail : entre engagement individuel et collectif	26
1.3. Professions et entreprises : la question des identités salariales	30
1.4. La dynamique des marchés fermés du travail	34
2. La sociologie des professions et la sociologie de la traduction pour appréhender les parties prenantes dans les marchés financiers	38
2.1. La sociologie interactionniste des groupes professionnels	40
2.2. La théorie fonctionnaliste des professions	46
2.3. La sociologie de la traduction : le grand Léviathan de la Finance	50
2.4. La théorie des parties prenantes	58
3. Les marchés financiers : une culture de la performance	63
3.1. Le "Competing Values Framework"	63
3.2. Les marchés financiers : quel constat ? quelles perspectives ?	66
3.3. Corporate Governance et Ressources Humaines : l'alchimie de demain ?	69
3.4. Devenir une organisation apprenante	77
4. Les marchés financiers, un univers de risque et d'incertitude : apports de la théorie des jeux	85
4.1. Qu'est-ce qu'un jeu ?	85
4.2. Théorie des jeux, risque moral et scandale	90
4.3. Face aux crises, quelles anticipations, quelles réactions ?	99
5. Le management des experts talentueux, opportunistes et individualistes	103
5.1. Les styles de management	103
5.2. Leadership et management	107
5.3. Le management d'experts talentueux	114
5.4. Coopétition et opportunisme dans les marchés financiers	121
6. Les relations à l'argent dans les salles de marchés : apport des théories de l'action	129

6.1. Théorie de l'action raisonnée et théorie de l'action située _____	129
6.2. Action et argent _____	133
6.3. Philosophies de l'argent _____	139
6.4. Les rémunérations dans la finance _____	144
Partie 2 : Terrain _____	151
7. Epistémologie, méthodologie et modèle de recherche _____	151
7.1. Une approche compréhensive, pragmatique et sociologiquement ancrée_	151
7.2. Une épistémologie de la compréhension pour l'action _____	155
7.3. Une méthodologie adaptée au contexte de notre recherche _____	159
7.4. Notre modèle de recherche _____	166
7.5. L'éthique de notre recherche _____	169
8. En amont du questionnaire : les formations au management et entretiens exploratoires _____	171
8.1. Le contexte _____	171
8.2. Le déroulé des formations _____	173
8.3. L'évaluation des formations au management par les acteurs _____	175
8.4. Analyse de l'évaluation des formations et apports pour notre recherche _	181
8.5. Le choix de procéder à des entretiens exploratoires _____	183
8.6. Le déroulé des entretiens exploratoires _____	186
9. Le questionnaire : élaboration et analyse des données recueillies _____	188
9.1. L'élaboration et la diffusion du questionnaire _____	188
9.2. Le travail d'analyse des données : l'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes _____	193
9.3. Le codage à visée théorique _____	196
9.4. Les résultats du codage _____	200
10. Synthèse des données recueillies sur le terrain _____	209
10.1. La dimension dramaturgique des différentes méthodes de recueil des données _____	209
10.2. Le recours aux métaphores _____	211
10.3. Le grand Leviathan de la Finance _____	213
10.4. Les oubliés du système _____	215
10.5. Le management en devenir _____	218

10.6. Manager contre vents et marées _____	224
11. Apports théoriques _____	225
11.1. Rappel des théories mobilisées _____	225
11.2. Apports du terrain pour les théories mobilisées _____	227
11.3. Vers un nouveau modèle _____	233
11.4. Synthèse des apports théoriques _____	236
12. Apports pour le terrain _____	238
12.1. Rappel du contexte : le constat d'un environnement "déshumanisé" ____	238
12.2. Les actions de développement des managers et de partage des bonnes pratiques _____	243
12.3. Quand la fonction Learning renforce la marque de l'entreprise _____	250
12.4. Le manager actionnaire _____	252
13. Limites et prolongements de la recherche _____	256
13.1. Limites de la recherche _____	256
13.2. Prolongements de la recherche _____	263
<i>Conclusion</i> _____	265
<i>Bibliographie</i> _____	270
<i>Table des annexes</i> _____	283
Annexe 1 _____	284
Annexe 2 _____	287
Annexe 3 _____	290
<i>Résumé et mots clefs / Abstract and key words</i> _____	294

Introduction

Nous nous intéressons depuis vingt ans aux opérateurs de marchés.

Ayant été dans la réalité du métier pendant toutes ces années, nous avons piloté et mis en place bon nombre d'actions de recrutement, de formation, de développement des compétences, etc.

Au travers de notre premier travail de recherche il y a cinq ans, nous avons cherché à donner du sens à notre quotidien ; nous étions alors « chasseur de têtes » et avions envie de comprendre pourquoi les personnes que nous avions en face de nous étaient là et quel type de questions elles se posaient.

En 2009, nous étions Responsable Formation / Développement des Compétences d'une société financière et avons été mandaté par le PDG et le DRH de cette structure pour accompagner les managers.

Une rencontre formidable avec le Professeur Frank Bournois, dont l'objet initial était la création d'une Université d'Entreprise au sein de cette société financière nous a donné envie de poursuivre nos travaux de recherche dans le domaine des sciences de gestion car nous souhaitions inscrire notre démarche dans un contexte de recherche / action débouchant sur des recommandations concrètes pour le monde de l'entreprise.

Le travail de thèse que nous avons entrepris à cette date est donc né d'une envie d'approfondir, dans un cadre académique, les comportements managériaux induits par la particularité que présentent les salles de marchés en termes d'identité et de relation au travail.

Il avait pour objectif initial de ré-investiguer les représentations que les managers se font de leur fonction.

Il est rapidement apparu que notre question de recherche nous conduirait à étudier les enjeux / défis auxquels ils sont confrontés au sein d'un environnement complexe.

La gestion des compétences, le management par objectifs et la diversification des rémunérations ne sont que des exemples de l'individualisation accrue de la relation d'emploi et du travail à laquelle on assiste aujourd'hui.

Les salles de marchés constituent un exemple frappant de cette individualisation du travail, avec néanmoins une forte contrainte d'engagement collectif.

Les opérateurs de marchés sont à la recherche d'un système méritocratique qui sanctionne la qualité de leur travail et bien que la cohésion d'une équipe participe à l'augmentation du profit de celle-ci, il n'en reste pas moins que la valeur ajoutée de chacun de ses membres reste primordiale, dans une organisation très individualiste (en termes de performances et de rémunérations).

Les opérateurs de marchés ont par ailleurs des profils d'experts talentueux qui n'hésitent pas à 'monnayer' leur valeur de marché. Diplômés d'écoles ou d'universités prestigieuses, ils sont attirés par la culture de la performance qu'offrent les marchés financiers et le 'star system' qui leur est potentiellement ouvert.

Les marchés financiers constituent par ailleurs un environnement très spécifique : l'argent et le risque constituent, outre le nerf de la guerre, une préoccupation de chaque instant.

Le management est-il compatible avec les représentations des acteurs de la finance qui fonctionnent dans une logique marchande ?

Dans ce jeu d'acteurs visant la croissance absolue mais dont les intérêts divergent parfois, quelle est la place du management ?

Pour Bruno Dufour, co-auteur d'un ouvrage sur les meilleures pratiques des dirigeants¹, on assiste à une taylorisation du management.

« Au cours des trente années, les grands cabinets de consultance, les grands auteurs américains des Business Schools, et les grandes entreprises n'ont cessé de réduire la marge d'autonomie des managers pour tayloriser concrètement leurs missions et améliorer la productivité du travail des managers. Le résultat ne s'est pas fait

¹ Les meilleures pratiques de développement des dirigeants avec Martine Plompen : Editions d'Organisation, 2006

attendre: cynisme, démotivation, et perte d'éthique. Le travail ne procure plus les mêmes satisfactions, les rapports humains se sont tendus, le stress est plus présent qu'avant. Les entreprises ont faits des profits spectaculaires, mais à quel coût ».

« Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas, disent les experts. Progressivement donc les approches qualitatives ont cédé le pas aux approches quantitatives... Les outils ont suivi. Assessment, évaluation, définition des objectifs chiffrés, formalisation de la stratégie, approche par la qualité totale, Six Sigma, le management par projet, la bureautique, jusque et y compris le Balanced Score Card. Muni de ces nouveaux outils les « râteaux » organisationnels se sont considérablement élargis. La ou un manager encadrait six à sept personnes, il en encadre désormais le double ou le triple ».

Ainsi, selon l'auteur, si la productivité organisationnelle a fait un bond considérable, les tâches quotidiennes des dirigeants et autres managers ont considérablement changé. « Ils passent désormais de plus en plus de temps à compléter les procédures informatisées, et à évaluer leurs équipes. Parallèlement ils sont contraints à l'atteinte de leurs objectifs et de leurs performances ».

L'une des conséquences de cette transformation est que bon nombre de managers ne trouvent plus d'intérêt dans leur travail, ce qui a des répercussions sur l'engagement et la loyauté des collaborateurs.

« Il importe donc de repenser en utilisant au mieux les nouvelles technologies, les responsabilités du management et de redonner la part de liberté, d'innovation et de créativité que tout dirigeant doit avoir dans sa mission. En ce sens l'abus de coaching est un témoignage fort de l'absence de disponibilité et d'écoute du management vis-à-vis de ses troupes ».

Dans quelle mesure la taylorisation du management telle que définie par Bruno Dufour est-elle applicable et visible dans les marchés financiers ?

Structure de notre travail de recherche

La première partie de ce travail de recherche présente notre cadre théorique.

Notre principal cadre théorique s'articule autour de la sociologie des professions et de la sociologie de la traduction ainsi que de la théorie des parties prenantes.

L'objectif premier est d'identifier les acteurs, leurs représentations, leur comportement et les relations qu'ils entretiennent entre eux afin d'appréhender le rôle et les défis du management.

Afin de mieux comprendre l'environnement très particulier dans lequel évoluent ces acteurs, et qui sous-tend de fait leur comportement, nous allons également nous intéresser :

- A la culture de la performance en nous appuyant sur le Competing Value Framework de Quinn,
- Au contexte de risque, d'incertitude et de crise en mobilisant la théorie des jeux,
- Au management d'experts talentueux, individualistes et opportunistes sur la base des théories du management et de la coopération
- Aux relations à l'argent en nous reliant à la théorie de l'action raisonnée et la théorie de l'action située.

Cette première partie nous conduit à la construction d'un modèle ayant pour ambition de nous permettre d'étudier les défis du management dans la finance de marchés.

Sa construction s'appuie sur l'ensemble des théories abordées et prendra en compte les spécificités propres à l'environnement étudié.

Si le cadre théorique nous permet d'appréhender quels peuvent être les principaux enjeux pour les managers et quels types d'interactions peuvent exister avec les différents acteurs en présence, l'enquête sur le terrain va nous apporter un éclairage sur ce qui compte réellement.

L'enquête terrain et l'analyse des données obtenues font l'objet de notre deuxième partie.

L'enquête terrain s'articule autour d'une phase exploratoire, constituée par des feedbacks de 70 managers ayant bénéficié de formations au management et de 15 entretiens exploratoires permettant la construction d'un questionnaire qui a trouvé écho auprès de 37 répondants.

L'analyse des données obtenues prend la forme d'un codage à visée théorique réalisé avec l'aide du logiciel NVivo.

Ce travail nous permet d'aboutir à un modèle de recherche reflétant les spécificités des marchés financiers, et de fait les particularités du management dans les marchés financiers, par rapport à d'autres secteurs d'activité.

Dans un dernier temps, nous faisons un bilan des apports théoriques et des apports pour le terrain de ce travail de recherche, tout en veillant à en voir les limites et les prolongements que nous envisageons.

« Adulé ou trop souvent caricaturé, le monde de la finance et les multiples métiers qui le composent, apparaissent au grand public comme le reflet d'une élite sociale, un repère d'esprits brillants tout droit issus des écoles ou universités de renom, illustrant leurs talents dans la conception de formules mathématiques complexes, incompréhensibles, au sein d'environnements mouvants et violemment concurrentiels, et ne trouvant leur salut que dans la novation.

Idolâtrés par leur hiérarchie pour les gains qu'ils génèrent, starisés par le marché en raison des performances qu'ils réalisent au sein des entreprises qui les emploient, craints et respectés par les actionnaires qui les observent, ils sont de fait enfermés dans une bulle, sorte de sympathique cocon qui abrite les concurrences les plus farouches, agressives, mais totalement solidaires face à l'extérieur ...

Les qualificatifs abondent pour personnaliser les représentants de ce milieu : le golden boy des années 80 reste vivace dans les esprits, et pourtant bon nombre d'entre eux ont depuis bien longtemps oublié ce qu'ils ont été ; mais qui alors ose reconnaître que l'évolution drastique des techniques, produits et des comportements des différents acteurs a pu se traduire par l'inadaptation de celui ou celle qui était en haut de l'affiche ?

Car il est difficile de se détacher du tourbillon quotidien, d'une analyse à court terme ...alors, finance, règne de l'éphémère ?

Impossible vous dira-t-on avec un tel QI ; et pourtant, la valeur n'attend pas le nombre des années, et la maturité n'est pas toujours là où on l'attend, la souhaite ».

Telles sont les interrogations que formule Denis Marcadet, dirigeant du Cabinet Vendôme Associés, cabinet de chasseur de têtes, dans une réflexion intitulée « Du bien-être de brillants financiers aux interrogations du chasseur »².

Notre travail de recherche n'a pas la prétention d'être exhaustif ; il vise à 'démystifier' le fonctionnement des marchés financiers et le comportement de ses acteurs et, pourquoi pas, à contribuer à donner plus de place à l'Humain.

² Denis Marcadet in Patrick Bruneteau, 2002, *Executive Search in the new Millenium*, Top Executive Search. Survey.

Partie 1 : Cadre Théorique

1. LES OPERATEURS DE MARCHES : UNE APPROCHE EXPLORATOIRE

1.1. Qui sont les opérateurs de marchés ?

Avant toute chose, il nous semble important de bien définir de qui nous parlons. Derrière le mythe du Golden Boy jonglant entre ses téléphones et sa Ferrari se cache la réalité d'une profession. Une profession certes très rémunératrice, mais stressante et de plus en plus technique. L'identité professionnelle des opérateurs de marché est forte. L'évolution que la profession a connue ces vingt dernières années n'en a pas atténué sa force, même si certains scandales financiers ont quelque peu terni son image.

Dans le guide des métiers de la finance³, Option Finance définit ainsi l'opérateur ou l'opératrice de marché :

« il (elle) achète sur le marché des produits financiers (taux de change, actions, obligations, dérivés, ...) pour le compte de l'établissement qu'il (elle) représente (banque, Société de Bourse, courtier, ...) ou pour celui de clients (OPCVM⁴, institutionnels, entreprises, personnes physiques, ...). Il (elle) est spécialisé par nature de produits (taux, actions, dérivés, ..), par type d'intervention (trading, sales, gestion, ...), par devise et par nature de clientèle. On distingue le trader (négociateur), qui négocie les opérations sur le marché, et le salesman (vendeur), qui vend des produits financiers à une clientèle attirée de la banque (entreprises, caisses de retraite, fonds communs de placement, ...). Son profil : diplômé d'une grande école de commerce ou, mieux encore, d'ingénieurs, il a complété sa formation par un DESS ou un

³ *Le guide des métiers de la Finance*, Option Finance, collection des guides professionnels, supplément n°702 du 9 septembre 2002.

⁴ OPCVM, Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières.

mastère en finance et possède une expérience professionnelle confirmée dans le secteur bancaire ou boursier. »

Outre ces métiers dits de « front-office », les salles de marchés emploient également des opérateurs de « back-office », des contrôleurs de risques de marchés et de crédit (« middle-office ») et, selon leur activité, des gérants d'OPCVM et des analystes financiers. Nous nous attacherons ici à l'étude des opérateurs de marchés de « front-office ». Pour donner un ordre d'idée de la taille de cette population, on peut dire que les banques parisiennes en comptent environ 3000.

Afin de bien comprendre de quoi nous parlons, nous présentons ici la définition qu'ont les principaux termes utilisés dans les marchés financiers. Le langage des « initiés » comporte un grand nombre de termes anglo-saxons ; les opérateurs de marchés emploient indifféremment le français, l'anglais ou un mélange des deux, fiers du côté international de leur jargon et de leur métier.

Binôme	Ou back-up, est la personne avec laquelle on travaille sur un book ou sur un portefeuille de clients ; l'opérateur et son binôme s'organisent pour ne jamais s'absenter en même temps (déjeuner, vacances, ...) et ont un compte de résultats commun
Bonus	Rémunération variable ou prime perçue annuellement en général entre janvier et mars de l'année suivante ; le bonus est soit discrétionnaire soit indexé selon une formule mathématique sur les performances
Bonus pool	Enveloppe de bonus dont dispose un patron d'équipe et qu'il doit répartir entre ses membres selon la performance de chacun
Book	Ou portefeuille ; c'est ainsi que les opérateurs de marchés appellent l'ensemble des valeurs dont ils ont la responsabilité, l'objectif étant que le book dégage du profit ; il s'agit par exemple d'un ensemble de titres actions pour un trader actions

Change comptant	Opération qui vise à vendre ou acheter une devise contre une autre au cours en vigueur à l'instant t (par opposition au change à terme qui vise à effectuer cette opération à une date ultérieure)
Courtier	Ou broker, est l'intermédiaire financier utilisé par les traders pour obtenir un prix sur un marché auquel ils n'ont pas accès en direct
Desk	Ou équipe, est l'ensemble des opérateurs qui ont la même fonction au sein de la salle des marchés, par exemple le desk trading dérivés actions ou le desk vente dérivés de taux
Gérant	Ou portfolio manager, est l'opérateur qui gère des portefeuilles pour le compte de tiers (et non pour le compte de la banque), clients institutionnels, entreprises ou clients privés
MATIF	Marché à Terme des Instruments Financiers ; marché créé en 1985 pour permettre la négociation de contrats à terme, c'est-à-dire la possibilité de coter à l'instant t des transactions qui auront lieu à une date ultérieure
OPCVM	Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières, est un fonds d'investissement ; un client peut choisir d'investir en titres vifs (il achète des actions) ou dans des fonds (OPCVM ou SICAV qui sont composés de produits de taux, de change, d'actions, ...)
Opération	Ou transaction ; correspond à tout achat ou toute vente effectuée sur les marchés financiers, entre opérateurs ou entre le client et la banque ; un trader peut vendre du dollar à un autre trader, c'est une opération
Option	L'option est un produit dérivé qui offre la possibilité de se protéger contre les fluctuations du marché ; elle

	fonctionne comme un produit d'assurance : on paie une prime pour garantir un prix d'achat ou de vente ; les caps, floors, swaptions, collars, reverse convertibles, .. sont d'autres produits dérivés plus complexes
Produit packagé	Est un produit financier construit sur mesure pour répondre aux attentes du client ; le produit est packagé par les équipes de structuration s'appuyant sur la R&D
R&D	Est l'équipe qui intervient de manière proactive et réactive auprès des traders et des structureurs ; elle développe des nouveaux produits et des modèles mathématiques ; elle permet également de répondre à la demande spécifique de certains clients
Structureur	Est l'équipe qui intervient lors de transactions complexes ; elle aide les vendeurs à monter le produit et à en déterminer le prix ; elle aide les traders à couvrir leurs positions
Trader	Est l'opérateur qui gère un book pour le compte de la banque ; le trader est jugé sur la rentabilité de son book ; le trader fournit en outre les prix aux vendeurs et intègre les opérations clientèle dans son portefeuille
Vendeur ou Sales	Est l'opérateur qui est en relation avec la clientèle de la banque (entreprises, institutionnels, clients privés) ; le vendeur est jugé sur le volume et la marge de ses opérations

L'organigramme d'une salle des marchés se présente quant à lui de manière assez simple. Sous le directeur de la salle des marchés se trouvent les directeurs des marchés de taux, d'actions et de change (parfois aussi de matières premières). Au sein de chaque type de marché, on retrouve les patrons des activités de trading, de vente,

de structuration et de R&D ; sous chaque patron se trouvent alors les différentes équipes organisées par type de produits ou de clients. Par exemple, un vendeur de produits de change auprès d'une clientèle institutionnelle sera rattaché au patron de la vente institutionnelle du marché des changes (lequel reporte au patron de la vente change qui reporte au patron du marché des changes). Chaque équipe compte généralement entre cinq et dix opérateurs, organisés en binômes (un junior et un senior). On devient senior après environ cinq années d'expérience, sans que cette période ne soit clairement définie ; il s'agit plutôt d'une reconnaissance liée à la performance.

Dans toute opération sur les marchés (achat ou vente d'un produit financier), les opérateurs(trices) interviennent « à la chaîne » : un client demande un prix à un vendeur, qui demande à son tour un prix à un trader, qui demande lui-même un prix sur le marché (en direct ou par l'intermédiaire d'un courtier selon la nature du produit demandé). Chaque opérateur prend une marge, mais c'est en prenant une position sur le marché que le trader peut rendre le prix attractif pour le client final (dans les limites de risque qui lui sont imparties).

Prenons un exemple simple. Une compagnie pétrolière européenne vient de s'engager pour effectuer un chantier dans un pays d'Afrique. Les paiements seront effectués en dollar et échelonnés sur une période de 5 ans. La compagnie pétrolière va devoir se couvrir contre les fluctuations du dollar vis-à-vis de l'euro. Elle (le client) contacte sa Banque et demande à la personne en charge de la relation (le vendeur) de lui proposer une stratégie de couverture. Le vendeur va alors, selon la complexité de l'opération souhaitée par le client, prendre conseil auprès d'un structureur. Une fois le produit packagé, le vendeur va demander un prix au trader afin de faire une offre à son client (prix + marge). Le trader, quant à lui, aura annoncé au vendeur un prix dépendant, d'une part du prix du marché à l'instant t (qu'il aura obtenu soit par l'intermédiaire d'un courtier soit par accès direct au marché), et d'autre part de l'intérêt qu'il a à acheter ou à vendre selon sa position (si par exemple l'Euro/Dollar vaut 1,3500 et qu'il a intérêt à en vendre car il est « long », c'est-à-dire qu'il en a beaucoup en portefeuille qu'il a acheté à 1,3480, il le proposera à 1,3490).

Cet exemple montre bien que différents savoir-faire sont indispensables dans une opération de marché. Outre la qualité de la relation entre le vendeur et son client, qui doit inciter le client à faire appel à telle ou telle banque, la qualité du prix est primordiale. Or, celui-ci doit refléter une très bonne capacité de structuration ainsi qu'une réelle valeur ajoutée pour le trader donc pour la banque.

Si la qualité de la relation a toujours été capitale, la capacité à offrir un bon prix à sa clientèle a été complexifiée par la nature des nouveaux produits financiers. Les transactions complexes traitées aujourd'hui ont renforcé l'interaction entre les différentes équipes de R&D, structuration, trading et vente ; chacune d'entre elles a besoin des autres pour élaborer, vendre et couvrir ces produits ; les savoir-faire et les profits des différentes équipes sont intimement liés entre eux, ce qui implique une bonne coordination des opérateurs entre eux, malgré la jalousie qui peut régner entre les différentes fonctions (un trader fera facilement remarquer qu'il est le seul à prendre véritablement des risques !).

Notons à ce sujet qu'il est très difficile (voire impossible) de changer de fonction dans les marchés financiers ; lorsque vous commencez comme vendeur, il y a très peu de chances que vous deveniez trader ou structureur ; les positions sont très cloisonnées. Chaque équipe défend son rôle et sa valeur ajoutée. Les marchés financiers agissent comme s'il était impossible de changer de « clan ».

En effet, outre la difficulté même de leur métier, les opérateurs de marchés ont un mode de sociabilité complexe : ils doivent privilégier leur propre valeur ajoutée tout en étant conscients de n'être qu'une des « strates » de chaque transaction financière et de l'intérêt qu'ils ont à favoriser un bon fonctionnement avec les autres « strates ». On se situe dans le cadre d'un processus ambigu de coopération-concurrence. La salle des marchés dégagera du profit si tous les opérateurs coopèrent pour optimiser la rentabilité des transactions financières ; mais chacun d'eux est en concurrence avec les opérateurs de sa propre équipe et avec ceux des autres équipes. Il est facile d'accuser les autres lorsqu'une transaction ne se fait pas, il est plus difficile d'évaluer son rôle lorsqu'elle se fait.

La formation au métier d'opérateur de marchés, quant à elle, a lieu « sur le tas » ; elle est totalement fidèle au processus de coopération-concurrence mentionné ci-dessus : une jeune recrue, généralement issue du système des grandes écoles, ayant parfois obtenu en outre un diplôme de troisième cycle spécialisé en finance de marchés, est censée pouvoir se mettre au travail sans formation supplémentaire, d'autant plus que la plupart ont auparavant effectué un stage en salle des marchés. Les « ficelles du métier » se découvrent au fur et à mesure, les aînés préservant soigneusement leurs petits secrets.

Notre objet n'est pas de retracer un historique complet des marchés financiers. Olivier Godechot décrit parfaitement celui-ci dans le prologue de son ouvrage⁵. Nous nous intéresserons ici à l'évolution des marchés et des produits financiers depuis les vingt dernières années.

Cette période a en effet connu une véritable révolution en matière de technicité : le développement de l'informatisation et l'utilisation de formules mathématiques ont considérablement modifié la nature des produits financiers. Aujourd'hui, on ne parle plus que de produits dérivés et structurés (options, caps, floors, reverse convertibles, options à barrières, ...). Car c'est bien là que les banques peuvent satisfaire la demande de leurs clients tout en s'assurant des marges confortables.

Il résulte de cette évolution une transformation du profil des opérateurs de marchés. Comme on aura pu le souligner dans la définition donnée par Option Finance, mieux vaut aujourd'hui être titulaire d'un diplôme d'ingénieur. Les compétences en matière d'ingénierie financière et de modélisation mathématique sont les plus recherchées, que ce soit pour concevoir les produits, les vendre ou en contrôler les risques. On a dès lors pu assister à un profond renouvellement de la communauté professionnelle et de ses caractéristiques sociales : les opérateurs sont plus jeunes, plus diplômés et plus « techniques ».

Notons à ce stade que, lorsque l'on parle de diplômés de grandes écoles, on ne parle pas de n'importe quelle école. Si, parmi les opérateurs âgés de 35 ans et plus, on trouve encore quelques diplômés d'écoles de niveau moyen ou d'universitaires dotés

⁵ Olivier Godechot, 2001, *Les traders essai de sociologie des marchés financiers*, La découverte.

d'un seul second cycle (Ecole des Cadres, ISG, ESLSCA⁶, MSG), la plupart des opérateurs âgés de moins de 35 ans sont issus des « très » grandes écoles (X, Centrale, Mines, Ponts et Chaussées, ENSAE⁷, ENSIMAG⁸, HEC, ESSEC, ESCP-EAP, Sciences Po Paris) avec une formation parfois complétée par l'obtention d'un prestigieux MBA (INSEAD ou MBA d'une université américaine). Concernant les formations universitaires, on ne rencontre généralement que des opérateurs ayant obtenu un troisième cycle spécialisé : Master 203 (Marchés Financiers) de Paris Dauphine ou encore le Master Statistique et Modèles Aléatoires en Economie et en Finance de Paris VI (ce dernier est majoritairement obtenu par des diplômés d'écoles d'ingénieurs). En nous appuyant sur les bases de données construites et utilisées par les cabinets de chasseurs de têtes, nous avons noté que parmi les jeunes opérateurs de marchés, les diplômés les plus représentés sont les suivants :

Ecoles d'ingénieurs	Ecoles de commerce	Universités
X	HEC	Paris Dauphine (3 ^{ème} cycle)
Centrale Paris	ESSEC	
ENSAE	ESCP-EAP	
ENSIMAG	EM Lyon	

Il est important de souligner l'attrait, relativement récent, des ingénieurs pour les marchés financiers. En 1993, les jeunes diplômés ont rencontré des difficultés lors de la recherche de leur premier emploi ; la plupart des secteurs auxquels ils se prédestinaient ne pouvaient pas les accueillir (l'aéronautique, l'aérospatiale, les travaux publics, la chimie, le nucléaire, ...) ; d'un autre côté, les marchés financiers, depuis 1986 (MATIF⁹), faisaient de plus en plus parler d'eux, et les ingénieurs n'ont pas tardé à comprendre que l'on pouvait exercer sur les marchés financiers des métiers techniques, ludiques et fortement rémunérés. Les écoles d'ingénieurs, conscientes de la forte demande de profils techniques dans les marchés, ont adapté certains de leurs enseignements dans ce sens. C'est par exemple le cas de l'Ecole Polytechnique, de l'ENSAE ou de l'ENSIMAG au sein desquelles les élèves se voient

⁶ Ecole Supérieure Libre des Sciences Commerciales.

⁷ Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique.

⁸ Ecole Nationale Supérieure d'Informatique et de Mathématiques Appliquées de Grenoble.

⁹ Marché à Terme des Instruments Financiers.

proposer des modules de mathématiques financières, parfois en collaboration avec des laboratoires de recherche, des écoles doctorales ou des universités étrangères ; c'est par exemple le cas de Nicole El Karaoui, chercheuse au CNRS, professeur à l'Ecole Polytechnique, qui encourage ses étudiants à suivre le Master Recherche de Paris VI (Statistique et modèles aléatoires en économie et en finance).

Notons qu'il existe également des formations professionnelles reconnues au sein des marchés financiers. C'est le cas notamment du diplôme de la SFAF, Société Française des Analystes Financiers, ou de son équivalent anglo-saxon, le CFA-Program (Chartered Financial Analyst), qui est un « standard reconnu pour mesurer la compétence et l'intégrité des analystes financiers ». Ces formations s'adressent à un public restreint (principalement des analystes financiers et quelques traders), mais ont une valeur reconnue par le milieu et disposent d'un réseau d'anciens assez dynamique.

Une des conséquences de la recherche effrénée de technicité réside dans le fait que les banques ont dû « réorienter » certains professionnels qui avaient leur place dans les années 80 et le début des années 90 (par exemple les traders change comptant, pour la plupart autodidactes, entrés dans la banque très jeunes, administratifs promus à des postes de trading pour leur « sens » du marché). Même si certains de ces opérateurs sont capables de s'adapter aux nouvelles techniques, les marchés financiers ne leur en laissent pas la possibilité ; la « culture locale » veut que l'on étoffe ses équipes de jeunes ingénieurs.

Ainsi, depuis un certain nombre d'années, ce n'est plus le « sens du marché » que l'on recherche en priorité, mais plutôt les compétences techniques. Un opérateur ne va plus acheter du dollar parce qu'il a le sentiment que son cours va monter ; il va mettre en place une stratégie à base d'options simples ou complexes pour tirer le maximum de profit quelle que soit l'évolution du cours du dollar. Un jeune polytechnicien prendra la place d'un opérateur expérimenté et faiblement diplômé, ...ce qui peut s'avérer dangereux dans un contexte de marché difficile où l'expérience « du terrain » est bien utile.

Ce premier chapitre nous a permis de cerner qui sont les opérateurs de marchés. Il est intéressant maintenant d'essayer de comprendre quelle est leur relation au travail car ceci représente l'un des facteurs clefs du style de management qu'ils attendent.

1.2. Individualisation du travail : entre engagement individuel et collectif

La gestion des compétences, le management par objectifs et la diversification des rémunérations ne sont que des exemples de l'individualisation accrue de la relation d'emploi et du travail à laquelle on assiste aujourd'hui.

Les salles de marchés constituent un exemple frappant de cette individualisation du travail, avec néanmoins une forte contrainte d'engagement collectif.

Nous nous proposons d'analyser les formes d'engagement individuel et collectif qui résultent de cette relation d'emploi, leurs conséquences pour les relations hiérarchiques et les nouveaux modes de sociabilités qui lui sont associés.

Avant toute chose, il nous semble important de définir le concept d'engagement.

Howard S. Becker¹⁰ examine les utilisations faites du concept. L'engagement est parfois utilisé pour rendre compte de ce qu'il nomme « la cohérence du comportement ».

Certaines théories avancent que l'individu agit de manière cohérente parce qu'une activité d'un type particulier est considérée comme juste et adéquate dans leur société ou leur groupe social, et parce que toute déviation de ce standard est sanctionnée.

L'auteur s'interroge sur le type d'explication de la cohérence des comportements humains qui réside implicitement dans le concept d'engagement.

« Un individu est clairement envisagé comme agissant de telle manière ('s'engageant'), ou comme étant dans une situation telle ('étant engagé') qu'il va à présent suivre une conduite cohérente. Mais, dans l'usage ordinaire du terme, la nature de l'acte ou de l'état d'engagement n'est pas spécifiée ; comme si l'on considérait qu'il était explicatif en lui-même, ou bien intuitivement compréhensible ».

Becker présente ensuite les principaux éléments de l'engagement. « D'abord, l'individu se trouve dans une situation où les conséquences d'une décision concernant une ligne d'action spécifique ont une influence sur des intérêts ou des activités qui n'y sont pas

¹⁰ Becker H. S.,

~~Notes on the Concept of Commitment~~, n° 1, 1960, p. 32-40.

nécessairement liés. Ensuite, c'est par ses propres actions antérieures qu'il s'est mis dans cette situation. Un troisième élément, enfin, est tellement évident qu'on ne le remarque pas : l'individu engagé doit être conscient qu'il a constitué ce pari subsidiaire et que sa décision à ce sujet aura des ramifications au-delà ».

L'auteur souligne néanmoins que « si nous limitons notre utilisation de l'engagement aux cas où l'individu a délibérément fait des paris subsidiaires, nous ne pourrions que rarement l'intégrer à nos analyses des phénomènes sociaux. Ce qui nous intéresse, c'est son utilisation possible pour rendre compte des situations où l'engagement d'un individu dans une organisation sociale a en fait engendré des paris subsidiaires à sa place, imposant ainsi une contrainte à ses activités futures... Un individu découvre parfois que ses actions futures sont contraintes par les paris subsidiaires qu'il a pu faire, en raison de l'existence d'*attentes culturelles généralisées* prévoyant des sanctions contre ceux qui les transgressent. Une telle attente culturelle est à l'oeuvre dans le domaine du travail ».

« Les paris subsidiaires qui contraignent le comportement sont également engendrés par le processus d'*ajustement individuel aux positions sociales*. Un individu peut modifier ses modèles habituels d'action dans un processus de conformation aux exigences d'une position sociale de telle façon qu'il se rend lui-même inapte à d'autres positions auxquelles il aurait pu avoir accès. Ce faisant, il a fait un pari sur son aisance à jouer un jeu conforme à cette position, en restant à sa place ».

Dans les marchés financiers, si l'engagement souhaité est au départ purement individuel, les opérateurs de marchés sont contraints de se plier aux *attentes culturelles généralisées* qui, dans le cas présent, sont matérialisées par le système d'attribution des bonus. La banque attend d'un collaborateur des performances exceptionnelles, mais pas au détriment de la survie des autres !

Quelles que soient les raisons pour lesquelles les individus ont choisi au départ de s'orienter vers les marchés financiers, leur discours comporte une constante : la volonté de gagner un salaire conséquent et indexé sur les performances individuelles, qui détermine ainsi la « valeur de marché » de chacun.

Les opérateurs de marchés sont à la recherche d'un système méritocratique qui sanctionne la qualité de leur travail.

Il faut savoir en effet que dans les marchés financiers, la part de rémunération variable (bonus), calculée en fonction de l'atteinte d'objectifs fixés individuellement ou par équipe, est très significative (elle représente entre 1 et 10 fois le salaire fixe). Le « bonus » est l'élément-clef... et la source de nombreuses opportunités ou discordes : comment un manager doit-il gérer la répartition des « bonus » ? Doit-il prendre en compte uniquement des critères individuels (atteinte d'objectifs) ? Doit-il également intégrer des facteurs collectifs (esprit d'équipe) ? Quel risque court-il de perdre un membre de son équipe s'il ne le rémunère pas à ce que celui-ci estime être sa « juste valeur » ? Quid des « chasseurs de primes », qui partent à la concurrence pour se faire garantir des « bonus » conséquents ?

Cette difficulté de management est amplifiée par le fait que le responsable d'équipe dispose en général d'un « bonus pool », c'est-à-dire d'une enveloppe de bonus à distribuer, et que le montant de cette enveloppe dépend du profit global de l'équipe par rapport à celui de la salle des marchés. Ajoutons à cela que les équipes sont étroitement liées entre elles en termes de performances : on ne peut vendre un produit que s'il est bien packagé par les équipes de structuration, qui elles-mêmes dépendent de la qualité de l'équipe de recherche et développement ; quant au trading, il ne peut dégager du profit que sur des opérations bien packagées, bien vendues et bien couvertes. Il faut donc souhaiter que la salle des marchés dans laquelle on travaille dégage des profits et que son savoir-faire et ses performances personnelles soient reconnus, donc souhaiter que tout le monde gagne de l'argent, mais soi-même plus encore.

Ainsi, même si dans un premier temps les origines socio-culturelles et les réseaux inter-personnels influencent fortement l'orientation professionnelle des opérateurs de marchés, le fonctionnement du marché du travail et la volonté d'avoir une rémunération « personnalisée » et en rapport avec ses performances prévalent. Et, comme le montrait Mark Granovetter, nous avons constaté que c'est bien souvent par l'intermédiaire de chasseurs de têtes ou de relations purement professionnelles que les opérateurs de marchés changent d'employeur, et non pas par leurs relations de « copinage » quoiqu'excellentes en apparence. Chaque opérateur ne prendra pas le risque de travailler directement avec un ami qui risque de gagner plus d'argent que lui. Comme nous l'a dit l'un d'eux, « l'amitié a des limites ».

Pour travailler dans les marchés financiers, l'essentiel est donc au départ d'être « coopté », ensuite les performances individuelles font le reste ! Et bien que la cohésion d'une équipe participe à l'augmentation du profit de celle-ci, il n'en reste pas moins que la valeur ajoutée de chacun de ses membres reste primordiale, dans une organisation très individualiste (en termes de performances et de rémunérations).

Se pose alors la question des identités salariales. Pour un manager qui doit répartir un « bonus pool » en fonction des performances de chacun, il est important de comprendre la part que représente l'identité salariale dans l'identité professionnelle des opérateurs de marchés.

1.3. Professions et entreprises : la question des identités salariales

Pour Sainsaulieu¹¹, «l'identité implique deux dimensions : l'ipséité, où le moi demeure fondamentalement le même à travers tous les changements de l'existence, et la dimension d'une expérience dynamique entre l'individu et les autres qui font partie de son environnement».

Tap¹² parle de « dynamique d'identité » : l'identité est constituée par l'ensemble des représentations et des sentiments qu'une personne développe à propos d'elle-même. La dynamique identitaire s'articulerait donc autour de six composantes : la continuité (premier élément de l'identité), la représentation (que nous avons de nous-même et que les autres se font de nous), l'unicité (le sentiment d'être original au point de se percevoir comme unique), la diversité (nous sommes plusieurs personnages en une même personne), la réalisation de soi par l'action (nous sommes ce que nous faisons) et l'estime de soi (le sentiment de valeur personnelle, en soi et à ses propres yeux, et aux yeux d'autrui). L'identité ne serait donc pas stable en soi mais constituerait un effort perpétuel et constant pour gérer une certaine stabilité, un certain ordre dans le changement, un certain désordre.

Selon Dubar peuvent se croiser identité pour autrui (les identifications attribuées par les autres) et identité pour soi (les identifications revendiquées par soi). Ces deux types d'identifications peuvent ou non coïncider. Lorsqu'il y a désaccord entre ces deux identités, les personnages vont mettre en oeuvre des stratégies identitaires visant à réduire l'écart. Pour l'auteur, l'identité est à la fois généralisation et différenciation. En effet, la différenciation c'est de distinguer ce qui fait la singularité de l'être, mais l'identité c'est aussi l'appartenance commune. « Ce qu'il y a d'unique, c'est ce qui est partagé », tel est le paradoxe de l'identité : il y a identification de l'autre parce qu'on a des appartenances communes et on est identifié par l'autre parce qu'on est différent de lui. Il n'y a donc pas d'identité sans altérité. Plus particulièrement, « c'est dans la confrontation avec le marché du travail que se situe sans doute aujourd'hui l'enjeu identitaire le plus important des

¹¹ Sainsaulieu, R. (1977) *L'identité au travail*, Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz

¹² Tap, P. (1988) *Les dimensions de l'identité personnelle, la société pigmalion*, Paris, Dunod, pp 74-78

individus de la génération de la crise ... mais c'est de son issue que dépendent à la fois l'identification par autrui de ses compétences, de son statut, de sa carrière possible et la construction par soi de son projet, de ses aspirations et son identité possible ».

Cet enjeu identitaire est à replacer dans un contexte socio-économique mouvant et incertain. L'identité professionnelle biographique n'est plus seulement l'empreinte de la qualification et du métier choisi. Dans ce contexte, il est nécessaire de pouvoir anticiper et de se projeter vers l'avenir. C'est pour cela que Dubar définit l'identité professionnelle biographique comme étant « non seulement une identité au travail mais aussi et surtout une projection de soi dans l'avenir, l'anticipation d'une trajectoire d'emploi et la mise en oeuvre d'une logique d'apprentissage, ou mieux de formation ». Cette forme identitaire va changer au fur et mesure de la trajectoire professionnelle de l'individu car il aura besoin de se repositionner dans un contexte d'emploi incertain.

Au travers des travaux de Sainsaulieu, Norbert Alter¹³ repère des processus identitaires différents, fonctions des moyens dont disposent les individus pour obtenir la reconnaissance d'autrui (la légitimité). Il montre ainsi que l'identité au travail dépend des conditions d'accès au pouvoir dans les interactions de travail et formalise quatre 'idéaux-types' ou 'modèles' qui ne sont pas sans rappeler des aspects stratégiques développés par Friedberg, E. et Crozier, M. (1977) dans « L'acteur et le système » :

- le modèle de la négociation ; des professionnels très qualifiés, grâce à la richesse de leurs compétences et aux responsabilités acquises par leurs fonctions, ont les moyens d'affirmer leurs différences, de négocier leurs alliances et leur reconnaissance sociale,
- le modèle affinitaire ; les salariés sont tendus par une mobilité externe à l'entreprise. C'est ce carriérisme qui les motive, qui les mobilise dans leur travail
- modèle fusionnel ; les salariés dotés d'un pouvoir individuel très limité d'infléchir leurs conditions de travail vont compenser cette faiblesse par une lutte collective,
- le modèle de retrait ; les salariés forgent leur identité davantage hors du travail que dans la sphère laborieuse. Présents tout en étant absents de l'entreprise, leur vie est ailleurs.

Dubar et Tripier¹⁴ font référence à Le Bortef. Pour lequel la compétence-clé est finalement de « se gérer soi-même comme une entreprise », car l'identité

¹³ Alter, N., N. Laville J-L. (2004) La construction des identités au travail. Renaud Sainsaulieu (1935 – 2002). Sciences humaines n°149

¹⁴ Guy Le Bortef cité par Claude Dubar, Pierre Tripier, 2003, *Sociologie des Professions*, Armand Colin, p.231.

professionnelle faisant corps avec l'identité personnelle, c'est soi-même que l'on doit vendre, il faut « savoir se vendre ».

Pour Christophe Dejours¹⁵, cette mobilisation psychique a un coût considérable, en matière de stress, d'angoisse, de surmenage et de culpabilité. C'est ce que qu'Aubert et de Gaulejac¹⁶ appellent « le coût de l'excellence », c'est-à-dire le prix psychique à payer pour faire partie du noyau dur des salariés compétents, pour participer à cet échange, qualifié parfois de « gagnant-gagnant » parce que celui qui fait gagner son entreprise est aussi celui qui gagne sa reconnaissance.

Concernant le stress, l'angoisse et le surmenage, il est vrai que les opérateurs de marchés en souffrent énormément ; ceci se traduit d'une part par des troubles du sommeil ; lors de notre enquête, une vendeuse nous a raconté que son mari trader se réveillait une dizaine de fois par nuit, s'asseyait dans le lit et hurlait pour savoir combien valait le dollar. Ceci se traduit d'autre part, nous a-t-on raconté, par une consommation d'alcool et d'excitants un peu abusive. Les marchés eux-mêmes constituent une véritable drogue. Les effets secondaires du métier apparaissent également en fin de carrière, lorsque les opérateurs ressentent un véritable manque. Nous avons interrogé un opérateur de 43 ans qui vient de quitter les marchés – contraint et forcé- et qui ne peut s'empêcher de retourner régulièrement dans la salle des marchés pour entendre les gens crier et sentir cette frénésie qui lui manque aujourd'hui dans sa fonction de Senior Banker (chargé d'affaires en banque commerciale).

La question des identités salariales est très forte au sein du groupe professionnel que nous étudions. En effet, lorsque vous travaillez sur les marchés financiers, avant même de vous demander quelle est votre fonction, on vous demandera quel est le montant de votre bonus, ou si l'on est plus timide, on regardera la taille de votre appartement, la marque de votre voiture ou le diamant de votre fiancée.

En outre, les opérateurs de marchés ne passent en général qu'une dizaine (ou une vingtaine maximum) d'années dans ces fonctions ; passés 40 ans, rares sont ceux qui « survivent » ; c'est la raison pour laquelle il faut compter chaque année combien

¹⁵ Christophe Dejours, 1998, *Souffrance en France, La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil.

¹⁶ Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, 1991, *Le coût de l'excellence*, PUF.

d'argent on pourra mettre de côté pour sa reconversion (restaurant, club de sport, galerie d'art, ...). On peut comparer cette situation à celle des sportifs de haut niveau.

Il ne s'agit pas là que d'une « déformation professionnelle » : on ne raisonne pas en termes d'argent seulement parce que l'on brasse de l'argent à longueur de journée ; on agit dans une relation marchande basée sur le « gagnant-gagnant » : en faisant gagner de l'argent à sa banque, l'opérateur de marchés sait bien qu'il aura un pourcentage de ces gains et qu'il pourra garder sa place encore quelques temps. Ceci a bien entendu un coût, en termes de stress et d'angoisse, notamment d'angoisse du lendemain. Chaque jour, chaque mois, chaque année, il faut dégager du profit pour ne pas s'entendre dire le lendemain matin « tes affaires sont là, rends ton badge et ne reviens plus ». La situation la plus difficile est sans doute celle des traders, qui peuvent accumuler du profit pendant des jours, voire des mois et tout perdre du jour au lendemain. Il est donc bien nécessaire de prendre en compte la dimension temporelle de l'identité salariale.

Cette dimension temporelle de l'identité salariale est étroitement liée avec les perspectives de carrière dans un marché du travail fermé. Dans notre enquête, un manager a souligné le manque de visibilité en terme de carrière dans les marchés financiers : « L'échelle de temps est courte (dossiers et tâches plutôt court terme par rapport à l'industrie classique, objectifs souvent revus, perspectives de carrière peu définies, etc ...) mais cela est communément accepté par tous, donc ça ne pose pas de problème. Personne ne demande de "plan de carrière", par exemple».

1.4. La dynamique des marchés fermés du travail

Catherine Paradeise a étudié les itinéraires des marins du commerce comme exemple de trajectoire d'un marché fermé du travail. Elle nous invite à une démarche interactionniste fondée sur le paradigme toquevillien « caractérisé par une interprétation individualiste des actions et par une interprétation sociale des systèmes de préférence »¹⁷.

Comme dans la marine marchande, il existe au sein des marchés financiers des « super-règles » qui régissent « les conditions d'accès, de formation, de promotion, de prérogatives (allocation des postes et des titres) » et notamment « les modalités de mobilité ascendante dans la carrière »¹⁸.

Nous avons déjà mentionné les conditions d'accès et de formation (la « super-règle » du diplôme). Concernant la promotion nous avons, lors de notre enquête, interrogé les opérateurs sur le nombre de fonctions qu'ils avaient exercées dans les marchés financiers. Rares sont ceux qui avaient pu évoluer d'une fonction vers une autre et ce n'est pas parce qu'ils n'étaient pas capables de réussir dans une autre fonction, c'est parce que les « super-règles » qui régissent la mobilité interne dans les marchés financiers sont ainsi : on est trader, on fait partie du club fermé de ceux qui savent prendre des risques ; on est R&D, on fait partie de ceux qui réfléchissent ... chacun sa spécialité, et chaque métier aura du mal à accepter la venue d'un membre d'un autre club.

Stinchcombe¹⁹ nous montre également que dans les marchés fermés du travail, nous assistons à des constructions culturelles fortes servant d'instruments de socialisation des nouveaux venus, de repères pour évaluer la qualité du travail à effectuer, de justifications de filières de mobilité et de ressources pour permettre à la profession de

¹⁷ Catherine Paradeise, 1985, *La vie des marchés du travail fermés, le cas de la marine de commerce française*, thèse pour le doctorat d'Etat 3 vol, Université Paris IV.

¹⁸ Idem.

¹⁹ AL Stinchcombe., 1986, *Social mobility in Industrial Labour markets*, in *ibid. Stratification and Organization*, Cambridge U.P..

construire une image valorisée d'elle-même, vecteur de la construction d'identités professionnelles de ses membres.

Ce sont ces constructions culturelles fortes que nous observons dans les salles de marchés. Même si la concurrence est présente parmi les opérateurs de marchés, du fait notamment des rémunérations individualisées, il n'en reste pas moins que la culture de marchés est très forte. Il faut montrer patte blanche avant d'être accepté, c'est-à-dire au minimum un diplôme de grande école (ou de très rares troisièmes cycles universitaires) et, si possible, des connaissances bien placées. On accepte alors de transmettre le savoir-faire après une période de test au cours de laquelle on vérifiera l'aptitude de la nouvelle recrue en termes de technicité mais surtout d'esprit d'équipe.

Chaque établissement financier a une culture très forte ; lors d'un changement d'employeur, la capacité à s'adapter à une nouvelle culture est déterminante pour la réussite de l'intégration. Soit vous êtes débutant, soit vous venez de la concurrence ; dans tous les cas, vous ne connaissez rien au mode de fonctionnement subtil de votre nouvel environnement professionnel et vous venez de surcroît pour « prendre une part du gâteau ». A vous de montrer que vous allez contribuer à l'accroissement du profit de l'équipe sans en être la « star ».

Les relations humaines peuvent être difficiles dans les salles de marchés. Beaucoup d'opérateurs sont déçus face à la lâcheté ou la malveillance qu'ils rencontrent au quotidien.

Ainsi, dans ce marché du travail fermé, qui se protège de l'extérieur par tous les moyens possibles, la solidarité n'existe que face à l'agresseur potentiel, nul n'est protégé des luttes intestines. C'est la loi du plus fort, de celui qui gare la plus belle voiture dans le parking du building !

Dans le cas de la fusion de deux banques, cas que nous observons fréquemment depuis une quinzaine d'années, les « systèmes de préférence » sont exacerbés. Chacun veut se protéger de l'autre camp. Dans la fusion entre la BNP et la Banque Paribas, le choc de cultures a été colossal. Les opérateurs voulaient quitter le navire à tout prix, parce que les nouveaux arrivants n'étaient pas du tout à la hauteur ! Puis la

solidarité a de nouveau fonctionné ; face à cette situation, de nombreux opérateurs sont partis à la concurrence en équipes ...

L'identité professionnelle d'un opérateur de marchés se situe alors à un niveau plus micro, celui de l'entreprise, l'important n'étant pas de faire savoir que l'on est Golden Boy, mais plutôt que l'on est JP Morgan ou Goldman Sachs. Ainsi, si la profession d'opérateurs de marchés est un excellent exemple de marché du travail fermé, il ne faut pas négliger le fait qu'elle est également fortement cloisonnée. Outre l'identité professionnelle, la culture d'entreprise, l'identité à un employeur, est également très forte.

Il existe en effet de fortes jalousies entre les opérateurs de différentes banques. Il faut dire que les banques françaises, européennes et mondiales sont classées chaque année en fonction de leurs performances sur différents marchés. Telle année ce sera BNP-Paribas qui sera numéro un pour ses activités sur les marchés obligataires et ce sera la Commerzbank sur les activités de change. Les opérateurs sont alors plus ou moins fiers de leur appartenance à telle ou telle banque. Lorsque deux traders dérivés actions se rencontrent, ils évaluent le positionnement de leurs banques respectives dans le classement afin de savoir lequel est le meilleur et a le plus d'argent, tels deux petits garçons avec leur sac de billes dans la cour de récréation, avant de conclure : « on est traders, c'est déjà ça ! ».

Une des difficultés pour les managers est de fidéliser ces individus. Lors de notre enquête, un manager interrogé sur ce sujet nous a déclaré : « Soit on a un dompteur face à des tigres, possible mais le lien social n'est pas le même que précédemment soit on a un chef d'équipe et c'est que sont les bons heads of trader, il faut un lien avec le reste de la banque. Souvent la salle de marché est un lieu de passage, de mercenariat qui n'est pas à part entière au sein de l'entreprise ».

Nous sommes ainsi face à un jeu d'acteurs visant la croissance absolue mais dont les intérêts peuvent être divergents.

Nous allons développer dans le chapitre suivant les apports de la sociologie des professions et de la sociologie des parties prenantes afin d'essayer de cerner les représentations des acteurs et d'apporter un éclairage sur ce jeu d'acteurs.

2. LA SOCIOLOGIE DES PROFESSIONS ET LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION POUR APPREHENDER LES PARTIES PRENANTES DANS LES MARCHES FINANCIERS

Claude Dubar et Pierre Tripier²⁰ livrent un cadre d'analyse de toute profession qui repose sur quatre principes. Ils recommandent d'étudier le corps hiérarchisé auquel appartient toute profession, de repérer les segments professionnels qui la composent, d'analyser les processus de structuration et de déstructuration professionnelle, et enfin de s'intéresser aux relations dynamiques entre les institutions et les biographies individuelles de la population étudiée.

Howard Becker fait référence à son professeur Herbert Blumer qui insistait sur les représentations sous-jacentes avec lesquelles les sociologues abordent les phénomènes qu'ils étudient : « On ne peut voir le monde empirique qu'à travers un schéma ou une représentation qu'on en a. Le processus de la recherche scientifique est orienté et informé dans son intégralité par l'image sous-jacente du monde empirique que l'on utilise. Cette image détermine le choix et la formulation des problèmes, définit ce qu'est une donnée, les moyens à mettre en œuvre pour l'obtenir, les types de relations que les données entretiennent entre elles, et le moule dans lequel les propositions sont coulées. Etant donné l'influence à la fois fondamentale et omniprésente qu'exerce cette représentation initiale du monde empirique sur l'ensemble du processus de recherche scientifique, il est ridicule de faire comme si cette représentation n'existait pas». Howard Becker, faisant toujours référence à Herbert Blumer, souligne que « nos représentations déterminent l'orientation de notre recherche : elles déterminent nos idées de départ, les questions que nous nous posons pour les vérifier, et les réponses que nous trouvons plausibles. Et elles le font sans que nous y prenions vraiment garde, car ces représentations sont des « savoirs » dont nous avons à peine conscience ». Il ajoute que le travail du chercheur en sciences sociales consiste alors à procéder à quelques vérifications afin de valider si les représentations de la vie quotidienne sont correctes ; le chercheur fait des recherches,

²⁰ Claude Dubar, Pierre Tripier, 2003, *Sociologie des professions*, Armand Colin.

collecte des données, élabore des hypothèses et des théories. Howard Becker fait alors référence à Thomas Kuhn pour lequel nos observations ne sont jamais « pures » car elles sont toujours informées par nos concepts.

Ainsi Howard Becker nous montre-t-il que la connaissance intuitive du milieu que nous étudions constitue une base solide pour notre travail de recherche, si nous prenons bien garde au fait que nous pensons connaître par avance la plupart des réponses. Il faut remettre en question ce que l'on pense savoir. La production de descriptions et d'analyses correctes des phénomènes sociaux sera alors possible.

Howard Becker attire notre attention sur le fait que nous sommes inévitablement prisonniers de la synecdoque de l'échantillon : c'est « la question de savoir ce que l'on peut dire sur ce que l'on n'a pas vu en se fondant sur ce que l'on a vu, en gardant à l'esprit qu'il y a de nombreuses raisons de faire cela, et pas uniquement la raison conventionnelle qui tient à l'estimation, avec un taux de confiance donné, du degré de quelque chose dans une population à partir d'un échantillon de cette population »²¹. Les sociologues attendent des interprétations. « Ils veulent en général réduire la quantité de matériel qu'ils auront à traiter, en y voyant des illustrations et des preuves des idées qu'ils ont et non quelque chose qu'il faudrait déballer en grande quantité pour son intérêt propre »²².

²¹ Howard Becker, 2002, *Les ficelles du métier*, La découverte, p.130.

²² Howard Becker, 2002, *les ficelles du métier*, La découverte, p.135.

2.1. La sociologie interactionniste des groupes professionnels

« Le métier d'un homme est une des composantes les plus importantes de son identité sociale, de son moi et même de son destin dans une existence qui ne lui est donnée qu'une fois. En ce sens, le choix d'un métier est presque aussi irrévocable que le choix d'un partenaire ». Everett Huges²³ considère que l'activité professionnelle doit être étudiée comme un processus biographique et même identitaire, qu'elle s'inscrit dans une trajectoire, un cycle de vie qui permet de comprendre comment un individu en est arrivé à faire ce qu'il fait. Il s'intéresse aux processus effectifs qui ont conduit une personne à exercer un métier, aux pratiques professionnelles quotidiennes et aux problèmes que peuvent rencontrer les acteurs. La profession est vécue comme une forme d'accomplissement de soi, comme un véritable processus biographique.

Ce point de vue doit être articulé avec un autre qui considère toute activité comme relationnelle et interactive. Ce que Huges appelle souvent l'ordre de l'interaction est dans le champ professionnel le résultat contingent de l'action d'un groupe de travail valorisant le travail bien fait essayant de contrôler son territoire et de se préserver de la concurrence²⁴.

Everett Huges décrit trois mécanismes spécifiques de la socialisation professionnelle : le *passage à travers le miroir* qui correspond à une sorte d'immersion dans la culture professionnelle, qui apparaît brutalement comme l'inverse de la culture profane et pose l'angoissante question de la manière dont « les deux cultures interagissent à l'intérieur de l'individu » ; *l'installation dans la dualité* entre le « modèle idéal » qui caractérise la « dignité de la profession » et le « modèle pratique » qui concerne « les tâches quotidiennes et les durs travaux » ; enfin, *l'ajustement de la conception de Soi*, c'est-à-dire de son identité en voie de constitution impliquant « la prise de conscience de ses capacités physiques, mentales et personnelles, de ses goûts et dégoûts » avec les chances de carrière que le professionnel peut raisonnablement escompter dans le futur.

²³ Everett Huges, 1967, *Men and their work*, Glencoe, The Free Press.

²⁴ Claude Dubar, Pierre Tripier, 2003, *Sociologie des professions*, Armand Colin, p.105.

Il est ainsi amené à définir la carrière comme la « somme totale de ces dispositions et orientations qui fournit la clé de la distribution des professionnels parmi les diverses voies de la carrière et les diverses sortes de pratiques ». ²⁵

Il nous explique aussi que pour s'insérer dans une profession, chaque individu a besoin de maîtriser des techniques, des connaissances de base, mais que c'est insuffisant pour intégrer complètement cette profession. Il a aussi besoin de se convertir aux pratiques et au langage du groupe auquel il souhaite appartenir, d'intégrer l'ordre de l'interaction créé par les membres du groupe.

Everett Huges nous parle également des filières d'emploi (*career of an occupation*) qui structurent et organisent les systèmes d'activité. C'est cette relation entre la structuration des organisations du travail (et notamment les filières d'emploi) et les trajectoires des travailleurs (et notamment leurs tournants biographiques) qui constitue pour les sociologues interactionnistes le cœur de l'analyse des carrières.

Les salles de marchés offrent une structure très rigide à laquelle les trajectoires des opérateurs de marchés sont fortement soumises : il faut avoir le diplôme satisfaisant pour occuper tel poste et une fois que vous avez « choisi » votre fonction, il sera bien difficile de « changer de camp ». Un vendeur ne peut pas, sauf exception, devenir trader du jour au lendemain ; non pas qu'il n'ait pas les qualités pour devenir un excellent trader, mais le système a déterminé sa position et il ne doit pas déroger aux « règles du jeu ».

Comme l'écrit Pierre Tripier²⁶, l'Ecole de Chicago a permis le développement de nouvelles approches de la qualification en la redéfinissant comme « une articulation entre trajectoire probable et système occupationnel, c'est-à-dire entre un système d'attentes légitimes et un système d'opportunités ».

²⁵ Everett Huges, 1967, *Men and their work*, Glencoe, The Free Press.

²⁶ Pierre Tripier, 1987, *De la qualification au marché du travail professionnel*, communication aux journées de sociologie du travail, Nantes.

*Le point de vue interactionniste sur les professions*²⁷

1. Les groupes professionnels sont des processus d'interactions qui conduisent les membres d'une même activité de travail à s'auto-organiser, à défendre leur autonomie et leur territoire et à se protéger de la concurrence ;
2. La vie professionnelle est un processus biographique qui construit les identités tout au long du déroulement du cycle de vie, depuis l'entrée dans l'activité jusqu'à la retraite, en passant par tous les tournants de la vie ;
3. Les processus biographiques et les mécanismes d'interaction sont dans une relation d'interdépendance : la dynamique d'un groupe professionnel dépend des trajectoires biographiques de ses membres, elles-mêmes influencées par les interactions existant entre eux et avec l'environnement ;
4. Les groupes professionnels cherchent à se faire reconnaître par leurs partenaires en développant des rhétoriques professionnelles et en recherchant des protections légales. Certains y parviennent mieux que d'autres, grâce à leur position dans la division morale du travail et à leur capacité de se coaliser. Mais tous aspirent à obtenir un statut protecteur.

L'interdépendance des processus biographiques et des mécanismes d'interaction, de même que la reconnaissance sociale, se situent bien au cœur de notre problématique.

La sociologie interactionniste nous montre aussi, avec Howard Becker et Anselm L. Strauss qu'un groupe professionnel peut abriter des réalités professionnelles différentes, des mondes sociaux différents.

Anselm L. Strauss nous livre, en s'appuyant sur les études de médecine, une critique de l'approche fonctionnaliste des professions et propose l'étude des professions comme processus. Les approches fonctionnalistes sont à ses yeux caractérisées par un noyau central construit sur des valeurs, sur la définition de rôle et sur une identité partagés par tous les membres du groupe professionnel. Les écarts par rapport à ce noyau seraient simplement des ruptures temporaires. Cette attitude « tend donc à négliger certains des traits les plus subtils de l'organisation des professions, ainsi qu'à méconnaître l'importance des répercussions de la diversité des intérêts professionnels sur les membres de la profession et sur les changements internes à celle-ci »²⁸. Tout au long de son exposé sur la dynamique des professions, il développe une conception des professions comme « une agrégation de segments poursuivant des objectifs divers, plus ou moins subtilement maintenus sous une

²⁷ Claude Dubar, Pierre Tripier, 2003, *Sociologie des professions*, Armand Colin, p.96.

²⁸ *Ibid.*, p. 68.

appellation commune à une période particulière de l'histoire»²⁹. Dans cette perspective, les approches interactionnistes nous indiquent que les membres d'un groupe professionnel peuvent se diviser sur des valeurs, des intérêts ou des identités qui structurent des coalitions qui vont par la suite s'opposer. Cette approche se concentre sur les conflits d'intérêts et sur les changements qui se produisent au sein d'un groupe professionnel. Elle permet ainsi de repérer les processus de segmentation toujours à l'œuvre entraînant des confrontations, des affrontements entre membres de segments différents. Chaque segment a sa propre définition de ses activités professionnelles, ce qui structure son identité professionnelle.

Cette analyse permet de mettre le doigt sur le fait que, malgré la forte homogénéité sociale que l'on observe au sein des salles de marchés, il existe à un niveau plus micro-social une réelle diversité des origines et des aspirations.

Pour Claude Dubar, l'identité sociale n'est pas « transmise » par une génération à la suivante, elle est construite par chaque génération sur la base des catégories et des positions héritées de la génération précédente mais aussi à travers les stratégies identitaires déployées dans les institutions que traversent les individus et qu'ils contribuent à transformer réellement.

Cette construction identitaire prend une importance particulière dans le champ du travail, de l'emploi et de la formation qui a acquis une forte légitimité pour la reconnaissance de l'identité sociale et l'attribution des statuts sociaux.

Ainsi, un lien intime unit l'identité sociale et l'identité professionnelle d'un individu. Sur la base d'études empiriques qu'il a analysées, Claude Dubar propose quatre processus identitaires typiques qui résultent d'articulations entre des « transactions objectives » et des « transactions subjectives ». Cette proposition invite le lecteur à regarder l'identité d'une personne non pas comme la simple conséquence d'un habitus de classe ou comme une seule identité au travail, mais plutôt comme un processus intensément vécu par les individus. Il renvoie autant à la « définition de soi » qu'à un « étiquetage par autrui ».

²⁹ *Ibid.*, p. 69.

Tableau 1. Les quatre processus identitaires typiques³⁰

Identité pour soi	Identité pour autrui	<i>Transaction objective</i>	
		Reconnaissance	Non-reconnaissance
<i>Transaction subjective</i>	Continuité	Promotion (interne) <i>Identité d'entreprise</i>	Blocage (interne) <i>Identité de métier</i>
	Rupture	Conversion (externe) <i>Identité de réseau</i>	Exclusion (externe) <i>Identité de hors-travail</i>

« Ces formes identitaires peuvent s'interpréter à partir de modes d'articulation entre transaction objective et transaction subjective, comme des résultats de compromis « intérieurs » entre identité héritée et identité visée mais aussi de négociations « extérieures » entre identité attribuée par autrui et identité incorporée par soi »³¹.

La transaction subjective peut prendre deux formes. Elle s'inscrit dans la « continuité » lorsque les individus trouvent un système d'emploi (professionnel ou organisationnel) qui leur permet de renforcer leur identité et de s'inscrire dans des trajectoires continues. Au contraire, dans une logique de rupture, les individus se retrouvent dans un système d'emploi qui fait s'affronter l'identité héritée et l'identité visée. Il y a une « dualité » entre deux espaces et l'individu est dans l'impossibilité de se créer une identité d'avenir. La construction d'une nouvelle identité passe par un changement d'espace.

La transaction objective peut aussi prendre deux formes. Lorsque l'identité visée par l'individu trouve une légitimité auprès d'une institution, on aboutit à une *reconnaissance sociale*. Au contraire, lorsque l'avenir de l'institution ne coïncide pas avec l'avenir de l'individu, on aboutit à une *non-reconnaissance*. C'est l'articulation entre ces deux transactions, objectives et subjectives, qui crée les processus identitaires typiques.

Dans cette recherche, il sera intéressant de voir comment chacun des acteurs construit son identité dans un environnement où la reconnaissance passe notamment par

³⁰ Claude Dubar, 2002, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.

³¹ *Ibid.*, p. 235.

l'argent. Lors de notre enquête, Zoé, une structureuse de 35 ans nous a avoué que « tout tourne autour de ça, l'argent exerce une véritable fascination ; les gens ne vivent que pour leur bonus. Chaque jour les vendeurs calculent combien ils ont fait, c'est vrai que pour les traders c'est plus difficile » ; les montants en jeu sont effectivement considérables mais le système en lui-même n'est pas pervers puisqu'il est très méritocratique. En effet, les opérateurs de marchés sont récompensés à leur juste valeur, par de l'argent « pur », proportionnellement à leur participation au profit global de la salle des marchés. On peut cependant parler de perversité induite par l'argent dans la manière qu'ont les opérateurs de marchés de montrer cet argent et de le dépenser. Un des grands jeux des jeunes traders est de descendre les Champs-Élysées la nuit au volant de leur Ferrari ; un autre consiste à comparer les voitures garées dans le parking de la banque (selon les années, en fonction des marchés, on remarquera que les voitures des opérateurs travaillant sur les marchés actions sont plus belles que celles des opérateurs des marchés de taux) ; un troisième consiste à organiser les soirées les plus extraordinaires à son domicile pour exhiber son 300 mètres carrés avec piscine et terrasse sur le Champ de Mars.

L'argent peut également représenter une barrière dans les relations de copinage entre les opérateurs ; selon son niveau de revenu, tel opérateur ne pourra pas accompagner ses camarades en week-end dans un palace des Caraïbes, et pourtant ils ont tous environ le même âge, sont issus des mêmes milieux et ont commencé dans la banque en même temps.

Enfin, l'argent peut représenter un instrument de pouvoir. Un manager que nous avons interrogé sur le rôle qu'il attribue au bonus nous a répondu : « Ce devrait être un instrument d'incitation et c'est un instrument de pouvoir. Qui plus est les managers sont en conflit d'intérêt sur leur propre bonus ».

2.2. La théorie fonctionnaliste des professions

Défini comme « une théorie sociologique tendant à rapporter les phénomènes sociaux aux fonctions qu'ils assurent »³², le fonctionnalisme est une autre voie d'accès à la compréhension et à l'explication des faits. Issue de l'approche anthropologique de Malinowski et de Radcliffe-Brown sur des études portant sur les sociétés primitives, l'utilisation de l'analyse fonctionnelle en sociologie se trouve déjà chez Emile Durkheim. C'est le cas par exemple lorsqu'il pose les professions comme des remèdes à l'anomie des sociétés par les fonctions qu'elles peuvent remplir.

La thèse de Durkheim sur la socialisation est célèbre : « quoique la société ne soit rien sans les individus, chacun d'eux est beaucoup plus un produit de la société qu'il n'en est l'auteur ».

Durkheim nous montre que contrairement aux sociétés traditionnelles, dans lesquelles les individus sont faiblement individualisés, les sociétés modernes, par la suite de la division du travail, ont vu l'individualisation fortement progresser du fait que « la liberté individuelle est le produit de la densité morale de la société » et que la solidarité organique implique « la coopération volontaire et non plus l'obéissance passive³³ ». Ceci n'est possible que s'il existe une socialisation et une réglementation adaptées assurant aux individus une éducation morale, c'est-à-dire l'intériorisation d'un « corps de croyances et de sentiments communs ».

Pour Durkheim, les communautés professionnelles contractuelles sont la base de la solidarité organique et sont faites d'adhésion volontaire, de conviction professionnelle et de morale professionnelle. La régulation professionnelle permet de se doter « d'un corps de règles qui prescrivent à l'individu ce qu'il doit faire pour ne pas attenter aux intérêts collectifs et pour ne pas désorganiser la société dont il fait partie ». Pour lui, ces formes de régulation et d'intégration morales doivent être rétablies au cœur même de l'économie, d'où la place centrale de l'organisation professionnelle.

³² François Chazel, 1999, *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert. Seuil.

³³ Emile Durkheim cité par Claude Dubar, Pierre Tripier, 2003, *Sociologie des professions*, Armand Colin, p.71.

Le plaidoyer de Durkheim pour la restauration des groupes professionnels en tant que forme éminente de régulation sociale se retrouve chez Carr-Saunders et Wilson pour lesquels le système des professions repose sur l'affiliation volontaire des membres exerçant une même activité à une association qui leur fournira une appartenance et surtout des valeurs de référence (liberté, dignité, responsabilité) et une continuité identitaire au-delà des aléas de la vie de travail, par opposition à la société salariale définie comme mode structuré par l'exploitation du travail par le capital et par la lutte des classes.

« L'homme qui appartient à une profession a conquis, pour lui-même le prestige et une position de dignité qui lui permet de passer d'une entreprise à une autre. Bien que restant salarié toute sa vie, il pourra accroître sa compétence reconnue et son expérience, dans le service d'un client après un autre, bien plus que ne le ferait un travailleur ordinaire non affilié (free lance) ...la différence entre la position d'un tel homme et celle d'un travailleur salarié ordinaire n'est pas fondée sur leur situation statutaire respective ; la différence est subtile mais elle est vitale : même si la position du second peut-être aussi enviable que celle du premier, celui-ci pourra toujours surmonter le sentiment de dépendance et d'oppression et accéder à la liberté, à la dignité et à la responsabilité qui ne sont pas données à tous les hommes³⁴ ».

La question durkheimienne des conditions d'émergence et de diffusion de la « morale professionnelle » se retrouve au cœur des réflexions de Parsons sur la socialisation et le contrôle social. Son modèle professionnel s'éloigne cependant du modèle des corps d'état de la théorie durkheimienne : c'est le modèle optimiste de la « main invisible » qui n'est plus ici seulement le marché économique mais le système d'action tout entier.

La réussite, au sens d'accomplissement de soi (*achievement*), est le « ressort de l'économie capitaliste moderne » et le principe de la « division économique du travail ». C'est la base de ce que Parsons appelle la structure institutionnelle occidentale ; c'est un but commun qui inclut, à des degrés divers, la richesse et le prestige et qui signifie, un peu à la manière de Smith, « l'intégration institutionnelle du self-interest lui-même ».

³⁴ AM Carr-Saunders, PA Wilson, 1933, *The professions*, Clarendon Press.

Heilbron³⁵ résume cette continuité en disant que pour Carr-Saunders en 1933 comme pour Parsons en 1968, la « profession » représente « la fusion de l'efficacité économique et de la légitimité culturelle ».

Parmi les applications directes des théories fonctionnalistes, on peut noter la place centrale du concept de professionnalisation. En effet, l'idéologie libérale du professionnalisme se diffusant dans les sociétés modernes, de plus en plus de groupes professionnels cherchent à se faire reconnaître comme des professions. Les sociologues tentent alors de fournir des schémas de passage des *occupations* aux *professions*. C'est ce que fera par exemple Merton à l'occasion d'une recherche empirique sur les étudiants en médecine. Sous le terme de professionnalisation, Merton désigne le processus historique par lequel une activité (*occupation*) devient une profession du fait qu'elle se dote d'un cursus universitaire qui transforme des connaissances empiriques acquises par expérience en savoirs scientifiques appris de façon académique et évalués de manière formelle, sinon incontestables.

Dans les marchés financiers, on constate également la place centrale du concept de professionnalisation. Si les opérateurs de marchés sont de plus en plus diplômés, c'est bien que les savoirs scientifiques appris de manière académique sont aujourd'hui exigés pour faire partie de ce groupe professionnel. Les opérateurs plus âgés, moins diplômés mais disposant d'une solide expérience sur les marchés, sont mis à l'écart au profit d'opérateurs plus jeunes et très diplômés.

Jean-Michel Chapoulié³⁶, constatant que « les recherches empiriques qui se réclament de l'analyse parsonienne étudient les corps professionnels en eux-mêmes et non à partir de leur position dans la structure sociale », estime qu'il existe un très large accord sur le « type idéal professionnel » qu'il soit abordé sous l'angle de la conduite, de l'organisation ou de la catégorie ; il ajoute qu'il existe des propriétés dérivées qui sont très généralement retenues pour compléter le type idéal, comme par exemple « une formation professionnelle longue dans des établissements spécialisés ».

³⁵ J. Heilbron, 1986, *la professionnalisation comme concept sociologique et comme stratégie des sociologues*, in *Historiens et sociologues aujourd'hui*, éditions du CNRS.

³⁶ Jean-Michel Chapoulié cité par Claude Dubar, Pierre Tripier, 2003, *Sociologie des professions*, Armand Colin, p.87.

Catherine Paradeise³⁷, quant à elle, attire notre attention sur l'évolution des formes de régulations des marchés du travail caractérisées par une forte organisation interne, des statuts qui protègent leurs membres de la concurrence et des conditions de recrutement et d'avancement réglementées. Elle décrit ces formes de régulations comme des « super-règles » liant titre, ancienneté et poste de travail au sein des « marchés du travail fermés » de manière à établir un équilibre entre les intérêts respectifs des employeurs, des salariés et de l'Etat.

Les marchés financiers constituent un marché du travail fermé et fortement compartimenté par ces « super-règles » : on n'y accède qu'au moyen d'un diplôme et si possible également de relations ; on ne peut pas changer de fonction une fois que l'on fait partie d'un « clan ».

La théorie fonctionnaliste des professions apporte ainsi des éclairages sur ce que nous avons appelé « un fonctionnement spécifique du marché du travail », et vient en appui de la sociologie interactionniste des groupes professionnels qui, elle aussi, a permis de mieux appréhender l'interdépendance des processus biographiques et des mécanismes d'interaction de même que la reconnaissance sociale.

Nous avons interrogé les managers sur les spécificités du management en salle des marchés ; l'un d'eux nous a répondu : « Le sous-jacent des activités bancaires de marchés se réfère à la notion de "finance de marchés" mais, fondamentalement, seule la recherche du résultat prédomine. A mon sens, il n'y a pas de différence fondamentale, si ce n'est le fait que l'espérance du profit individuel (ou collectif au niveau d'un desk) incite le management à se conformer uniquement à un cadre légal, occultant de fait tout cadre moral dans lequel le respect du client devrait se situer. Cette contradiction apparente entre le message public (nous sommes là pour satisfaire le client) et l'intérêt privé (nous travaillons uniquement le P&L) peut engendrer des comportements schizo-phréniques au niveau de management des institutions financières».

³⁷ Catherine Paradeise citée par Claude Dubar, Pierre Tripier, 2003, *Sociologie des professions*, Armand Colin, p.137.

2.3. La sociologie de la traduction : le Grand Léviathan de la Finance

La sociologie de la traduction de Michel Callon et Bruno Latour nous permet d'aborder des thématiques plus ou moins négligées par le corpus classique, notamment, et encore, celle de l'accord interindividuel.

A l'origine, la sociologie de la traduction s'est intéressée aux conditions de production de la science, et les contributions qu'elle a apportées à la sociologie de la science sont marquées par des positions épistémologiques bien tranchées.

Pour ces auteurs en effet, il est tout d'abord nécessaire de rejeter à la fois les explications de type externaliste de la science, et la vision rationaliste de la science : en se focalisant sur la méthode scientifique, les épistémologues survalorisent la place de l'internalité dans les processus de production des faits scientifiques.

Par ailleurs, les auteurs rejettent la naturalisation (le réalisme), la sociologisation (le fait scientifique est la résultante des jeux de pouvoir) et la déconstruction (le relativisme naît de l'illusion du locuteur et des jeux de langage).

Callon et Latour déclarent que le fait de s'écarter de ces positions doit permettre d'en finir avec les cloisonnements de toute sorte et de reconsidérer le fait scientifique et humain dans sa totalité. La réalité ne peut selon eux se laisser découper abusivement en tranches.

A partir de là, les auteurs élaborent une théorie de la détermination du fait scientifique qui repose sur quelques notions principales :

- Le réseau : dans leur optique, le réseau devient une « méta-organisation » rassemblant des humains et des non-humains mis en intermédiaires les uns avec les autres. La notion de réseau est pour eux une bonne candidate pour prendre le relais de catégories antérieures comme celles de sphères d'activité, d'institution et d'organisation. Pour reconstituer le réseau à partir des éléments parcellaires qui sont déduits de l'observation, il faut éviter de découper les

problèmes qui le concernent en tranche, pour au contraire, chaîner toutes les entités qui y participent.

- La traduction : cette mise en relation, ce chaînage doit s'accompagner d'une opération de traduction qui consiste à relier des énoncés et des enjeux à priori incommensurables et sans commune mesure. Elle établit un lien entre des activités hétérogènes et rend le réseau intelligible. Cette reconstitution du réseau passe par l'analyse des controverses.
- La controverse : pour les auteurs, c'est par la controverse que s'élaborent les faits car elle précède toujours l'émergence d'un énoncé scientifique et d'une innovation ; en l'étudiant, on peut donc percevoir le processus qui permet au fait de se construire. En choisissant de se pencher sur les conditions sociales ayant permis au fait de se stabiliser, Callon et Latour renversent l'ordre de la compréhension : si le fait se stabilise, ce n'est pas du fait de l'état de la nature mais à cause de l'accord sur le fait. Comme le dit Latour, il ne faut pas penser qu'une fois qu'une machine marchera, tous les gens seront convaincus, mais qu'une fois que les gens seront convaincus, elle marchera. Les processus de construction des faits supposent donc l'analyse des controverses et des réseaux qui les sous-tendent.
- L'entre-définition : la notion d'entre-définition renvoie à une sorte de dialectique qui s'instaure entre le fait et le réseau. Le fait est en effet, donné par le réseau qui le porte, lequel n'existe que par le fait autour duquel il se forme. Et par suite, la robustesse du fait dépend de l'irréversibilité du réseau, elle même liée au degré d'ancrage du fait. Une fois le réseau constitué autour du fait, le fait gagne en réalité.
- Le principe de symétrie : pour Callon et Latour, le principe de symétrie est double (ou généralisé) : d'une part, le sociologue de la traduction doit apporter une importance égale aux sujets et aux objets (ou aux humains et non-humains), d'autre part, il doit en outre étudier le processus de production à travers les controverses qui l'animent, donc aussi bien à travers les échecs que les réussites scientifiques. Indirectement, cette dernière position oblige l'épistémologue à ne pas tracer de frontières trop nettes entre la science et la non-science. La science n'est pas vierge de tout mythe et l'état de la controverse

peut être momentanément défavorable à un fait qui s'avèrera scientifique par la suite.

A partir de ces concepts, Callon et Latour proposent une méthode pour traduire un réseau et éventuellement tenter de le modifier.

Elle se compose de 10 étapes :

- L'analyse du contexte : cette contextualisation revient à une analyse des actants en présence, de leurs intérêts, de leurs enjeux et de leur degré de convergence. On doit introduire dans cette analyse l'ensemble des non humains.
- La problématisation du traducteur. C'est une opération de repérage indispensable à toute action de changement consistant à faire la part dans une situation de ce qui unit et de ce qui sépare. Ceci conduit à la formulation d'une interrogation qui réunit les acteurs concernés et à la nécessité de faire passer chaque entité d'un contexte d'une position singulière à travers une acceptation de coopération, c'est à dire en fait à la constitution d'un réseau. Cette problématisation ne peut être assurée que par un traducteur dont le rôle est accepté par les protagonistes du réseau, et ceci d'autant plus que la problématisation est le fruit d'un travail collectif.
- Le point de passage obligé et la convergence. C'est un lieu (physique, géographique, institutionnel) ou un énoncé qui se révèle être incontournable.
- Les porte-paroles. Les négociations qui vont s'instituer auront lieu entre chaque porte-parole de chacune des entités de la situation. En fait, le micro-réseau ne s'agrandira que si les entités qui le composent parviennent à se diffuser. Toutes les entités humaines et non-humaines doivent être représentées dans les espaces de négociation à partir desquels les réseaux s'élaborent. Les porte-paroles rendent alors possible la prise de parole et l'action concertée.

- Les investissements de forme. Cette notion désigne le travail des acteurs-traducteurs pour substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires, moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et à contrôler. Les investissements de forme réduisent donc la complexité, ils la rendent saisissables.
- Les intermédiaires. Les investissements de forme fonctionnent en produisant des intermédiaires, c'est à dire tout ce qui circule entre les différentes entités de la situation. Ces intermédiaires permettront de cimenter le réseau.
- Enrôlement et mobilisation. Pour les sociologues de la traduction, enrôler signifie affecter aux membres du réseau une tâche précise qui les rend acteurs essentiels dans le devenir du réseau. La mobilisation, consiste alors dans leur implication dans l'action, dans la consolidation du réseau. Elle permet de trouver du sens et de l'intérêt à l'élaboration du réseau. Les actants construisent donc leur rôle dans une sorte de division des tâches qui permet de consolider le réseau et d'enraciner ceux qui, le consolidant, se lient à lui.
- Rallongement et irréversibilité. Rallonger le réseau est une condition de la solidité de celui-ci. Pour ce faire, on multiplie les entités qui composent le réseau, en allant du centre à la périphérie. Ainsi, le noyau, autour duquel ont été rassemblés des sujets porteurs d'un projet et des objets grâce à une opération de traduction, doit pour être solidifié recevoir des entités nouvelles. Pour éviter le risque de dispersion, il faut remplir deux conditions complémentaires, la vigilance et la transparence.
- La vigilance. Toute innovation suppose des alliances, des coopérations dans un contexte toujours plus ou moins imprévisible. Toute chaîne de traductions est soumise en permanence à des traductions concurrentes, aussi, une vigilance s'impose.
- La transparence. : elle doit être permanente dans la phase d'éparpillement du réseau, car c'est elle qui permet qu'une confiance s'instaure entre les actants.

Selon Callon et Latour, la sociologie de la traduction peut apporter des éléments pertinents à la sociologie des organisations pour deux raisons essentielles :

- Rien n'interdit de considérer l'organisation comme un réseau.
- Le changement vu dans la logique de l'innovation, présente des applications intéressantes en sociologie des organisations.

Dans leur article intitulé « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? », Callon et Latour font référence à Hobbes :

« Soit une multitude d'hommes égaux et égoïstes qui vivent sans aucun droit dans un état de nature impitoyable que l'on décrit comme « la guerre de chacun contre chacun ; comment mettre fin à cet état ? Chacun connaît la réponse proposée par Hobbes : par un contrat que chaque homme passe avec chaque autre et qui donne le droit de parler au nom de tous à un homme, ou à un groupe d'hommes, qui ne sont liés à aucun autre. Ils deviennent « l'acteur » dont la multitude liée par contrat sont les « auteurs ». Ainsi « autorisé », le souverain devient la personne qui dit ce que sont, ce que veulent et ce que valent les autres, le comptable de toutes les dettes, le garant de tous les droits, l'enregistreur des cadastres de propriété, le mesureur suprême des rangs, des opinions, des jugements et de la monnaie. Bref, le souverain devient ce Léviathan : « ce dieu mortel auquel nous devons, sous le Dieu immortel, notre paix et notre protection ».

Pour les auteurs, la solution de Hobbes « est capitale pour la sociologie, car elle formule pour la première fois en toute clarté la relation des microacteurs (individus, groupes, familles) et des macroacteurs (institutions, organisations, classes sociales, partis, états) : il n'a pas de différence de niveau ou de taille entre les microacteurs et le Léviathan, *qui ne résulte d'une transaction*. La multitude, dit Hobbes, est à la fois, la Forme et la Matière du corps politique ; la construction de ce corps artificiel est calculée de telle sorte que le souverain absolu ne soit rien que la somme des volontés de la multitude. Même si l'expression « un Léviathan » passe pour un synonyme de « monstre totalitaire », le souverain chez Hobbes ne dit rien de son propre chef. Il ne dit rien sans avoir été autorisé par la multitude dont il est le porte-parole, le porte-masque ou encore l'amplificateur. Le souverain n'est, ni par nature ni par fonction, *au dessus* du peuple, ou plus haut, ou plus grand, ou d'une matière différente : il est ce peuple même dans un autre état – comme on dit un état gazeux ou solide ».

Les auteurs se posent la question de savoir comment un microacteur obtient-il d'être un macroacteur ? Comment des hommes peuvent-ils agir « comme un seul homme » ?

« Certes, l'originalité du problème posé par Hobbes est en partie caché par la solution qu'il en donne, le contrat social, dont l'histoire, l'anthropologie et maintenant l'éthologie démontrent l'impossibilité. Mais le contrat n'est qu'un cas particulier d'un phénomène plus général, celui de la traduction. Par traduction on entend l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force : « vos intérêts sont les nôtres », « fais ce que je veux », « vous ne pouvez réussir sans passer par moi ». Dès qu'un acteur dit « nous », voici qu'il traduit d'autres acteurs en une seule volonté dont il devient l'âme ou le porte-parole. Il se met à agir pour plusieurs et non pour un seul. Il gagne de la force. Il grandit. Ce que le contrat social montre en termes juridiques, à l'origine de la société et une fois pour toutes dans une cérémonie par tout ou rien, les opérations de traduction le démontrent empiriquement, de façon réversible, tous les jours dans les négociations multiples et parcellaires qui élaborent peu à peu le corps social. Il suffit de remplacer le contrat par les opérations de traduction pour voir grandir le Léviathan et rendre ainsi à la solution de Hobbes toute son originalité ».

Callon et Latour étudient le mythe du Léviathan-singe « ou la difficile construction de macroacteurs dans une troupe de babouins sauvages au Kenya. Ils en arrivent à la conclusion suivante : « pour stabiliser une société, chacun – homme ou singe – doit produire des associations qui durent plus longtemps que les interactions leur ayant donné naissance ; par contre les stratégies et les ressources utilisées pour obtenir ce résultat changent lorsque l'on passe de la société des babouins à la société des hommes. Par exemple, au lieu d'agir sur le corps des collègues, parents, amis, on s'attache des matériaux plus solides et moins changeants pour agir plus durablement sur le corps des collègues, parents et amis. Dans l'état de nature, personne n'est assez fort pour résister à toutes les coalitions. Mais si vous transformez l'état de nature en remplaçant partout les alliances indélicates par des murs et des contrats écrits, les rangs par des uniformes et des tatouages, les amitiés réversibles par des noms et des marques, vous obtiendrez un Léviathan ».

« Notre analyse, au lieu de retenir les dichotomies social/technique, humain/animal, micro/macro, ne considère que les gradients de résistance, c'est à dire *les variations de*

durée et de solidité relatives des différentes sortes de matériaux (habitudes, mots, bois, aciers, lois, institutions, gênes, sentiments ...). En associant des matériaux de différentes durées, on hiérarchise un ensemble de pratiques de telle sorte que certaines deviennent stables et qu'il n'est plus nécessaire d'y revenir. C'est ainsi seulement qu'on peut « grandir ». Pour construire le Léviathan il faut enrôler un peu plus que des relations, des alliances et des amitiés. Un acteur grandit à proportion du nombre de relations qu'il peut mettre, comme on dit, en boîtes noires. Une boîte noire renferme ce sur quoi on n'a plus à revenir ; ce dont le contenu est devenu indifférent. Plus l'on met d'éléments en boîtes noires – raisonnements, habitudes, forces, objets -, plus l'on peut édifier de constructions larges ». « En résumé, un macroacteur, c'est un microacteur assis sur des boîtes noires. Il n'est pas plus complexe ni plus grand qu'un microacteur ; il est au contraire plus simple ».

Pour Callon et Latour, un acteur est : « n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre. Un acteur dénivelle autour de lui l'ensemble des éléments et des concepts que l'on utilise d'habitude pour décrire le monde social ou naturel. En disant ce qui appartient au passé et de quoi est fait l'avenir, en définissant ce qui est avant et ce qui est après, en bâtissant des échéanciers, en dessinant des chronologies, il impose une temporalité. L'espace et son organisation, les tailles et leurs mesures, les valeurs et les étalons, les enjeux, les règles du jeu, l'existence même du jeu, c'est lui qui les définit ou se les laisse imposer par un autre plus puissant. Cette lutte sur l'essentiel a souvent été décrite mais rares sont ceux qui ont cherché à savoir comment un acteur peut faire durer ces asymétries, imposer une temporalité, un espace, des différences. La réponse à cette question est pourtant simple : *par la capture d'éléments plus durables qui se substituent aux dénivellations provisoires qu'il est parvenu à imposer*. Les interactions faibles et réversibles sont remplacées par des interactions fortes. Les éléments dominés par l'acteur pouvaient s'échapper dans toutes les directions, ils ne le peuvent plus. Des éléments d'un raisonnement, d'un rite, d'un appareil étaient dissociables ; ils ne le sont plus. Au foisonnement des possibles se substituent des lignes de force, des points de passage obligés, des cheminements et des déductions ».

Callon et Latour s'intéressent ensuite à la force des acteurs : « un acteur, nous l'avons vu, est d'autant plus solide qu'il peut associer fortement le plus grand nombre d'éléments – et, bien sûr, dissocier d'autant plus rapidement les éléments enrôlés par d'autres acteurs. La

force, c'est donc le pouvoir d'interrompre ou d'interrelier. La force, c'est plus généralement l'inter-vention, l'inter-ruption, l'inter-prétation, l'intérêt comme l'a magistralement démontré Serres. Un acteur est d'autant plus fort qu'il peut intervenir davantage. Mais qu'est-ce qu'intervenir ? Reprenons le Léviathan : ce que tu veux, la paix, je le veux aussi ; faisons un contrat ».

La sociologie de la traduction nous semble très pertinente pour notre recherche car elle prend en compte des acteurs non-humains ; comme nous l'avons vu, pour Callon et Latour, un acteur est : « n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre ».

Dans les marchés financiers, les principaux acteurs en présence sont les opérateurs de marchés, les managers et les actionnaires. D'autres acteurs importants sont les clients, les concurrents et les chasseurs de têtes.

Mais au cœur du système existe un acteur prédominant : l'argent.

2.4. La théorie des parties prenantes

Il nous paraît nécessaire de définir en premier lieu le concept de *stakeholder* et de situer la théorie des parties prenantes par rapport aux autres théories des organisations.

La littérature anglo-saxonne distingue souvent entre les *shareholders* (actionnaires) et les autres *stakeholders*. Freeman (1984) les définit ainsi « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

Selon Mercier (1999), les *stakeholders* sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants.

Selon Donaldson et Preston (1995), les *stakeholders* sont définis par leur intérêt légitime dans l'organisation. Ceci implique selon eux que les parties prenantes sont des groupes et des personnes ayant des intérêts légitimes. Ils sont connus et identifiés ; les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque.

D'autres chercheurs ont essayé de proposer différentes classifications des PP.

Carroll (1995) fait la distinction entre : les PP primaires qui ont une relation formelle, officielle ou contractuelle avec l'organisation et les autres PP secondaires.

Pelle-Culpin (1998) propose, en se basant sur les trois dimensions de la responsabilité sociale, la classification suivante :

- PP institutionnelles : émanant des lois, réglementations, et organismes inter-organisationnels ou par des organismes professionnels propres à une industrie ;
- PP économiques : les différents types d'acteurs opérant sur les marchés sur lequel l'entreprise est positionnée ;
- PP éthiques : les organismes de pressions éthiques.

En se basant sur la théorie de différenciation sociale développée par Archer (1996), Friedman et Miles (2002) font la distinction entre quatre groupes de *stakeholders*. Ils considèrent que les relations entre organisation et *stakeholders* peuvent être, d'une part, compatibles ou non compatibles avec les intérêts de l'entreprise et, d'autre part, nécessaires (internes) ou contingentes (externes).

Ainsi, ils font la distinction entre :

- Relations nécessaires et compatibles : actionnaires, direction, partenaires ;
- Relations nécessaires mais incompatibles : syndicats, salariés, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations ;
- Relations contingentes et compatibles : public en général, organisations connectées dans des associations communes ;
- Relations contingentes mais incompatibles : ONG.

Pesqueux (2002) propose une classification proche de celle de Carroll mais plus claire sur les parties prenantes :

- PP contractuelles, qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique avec l'entreprise tels que les clients, les fournisseurs, le personnel et les actionnaires,
- PP diffuses, qui concernent les acteurs situés autour de l'entreprise qui peuvent affecter ou être affectés par l'entreprise sans pour autant se trouver en lien contractuel tels que les autorités publiques, les collectivités locales, les associations et ONG et l'opinion publique.

La théorie des parties prenantes est fondée sur les postulats suivants : l'organisation a des relations avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par les objectifs de l'entreprise (Freeman 1984) ; les intérêts des PP ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est sensé dominer les autres (Clarkson 1995, Donaldson et Preston 1995).

Ainsi, elle s'intéresse essentiellement à la nature des relations organisation-*stakeholders* en termes de processus et de résultats et à la prise de décision managériale (Donaldson et Preston 1995).

La théorie des parties prenantes se distingue des autres théories des organisations car elle se caractérise par son rejet de prédominance d'un seul groupe de parties prenantes et son caractère normatif (les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque).

Elle est souvent utilisée en association avec d'autres théories.

Par exemple, Hill et Jones (1992) ont généralisé la théorie de l'agence en insistant sur les relations entre les PP et les managers. Ces derniers y sont vus comme des agents et les PP

se distinguent les unes des autres par leur importance et leur pouvoir vis-à-vis des managers dans une perspective contractualiste forcée. La relation d'agence ainsi réinterprétée conduirait, en accord avec les mécanismes de marché et les ingrédients de son raisonnement, à un équilibre des intérêts.

Freeman et Evan (1990) ont, pour leur part, intégré la théorie des parties prenantes à la théorie des coûts de transaction de Coase (1937) et de Williamson (1985) sur la base du constat que les managers gèreraient des «contrats » avec les employés, les propriétaires, les fournisseurs, les clients, les communautés etc. dans la perspective de construire des «*fair contracts* » vus comme la condition morale nécessaire à l'engagement des parties.

En 1995, Donaldson et Preston ont tenté de rattacher la théorie des parties prenantes à celle des droits de propriété pour justifier la perspective d'une représentation des intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires dans les catégories du droit de propriété.

Donaldson et Preston (1995) distinguent trois types de théories de parties prenantes: théorie normative, théorie instrumentale et théorie descriptive empirique. Cette typologie permet d'expliquer certains traits que les autres formulations de la théorie des parties prenantes laissent implicites.

On suppose alors que les entreprises et les managers doivent agir selon certaines mesures (perspective normative) ; certains résultats sont plus probables si les organisations et les managers agissent de certaines manières (perspective instrumentale) ; les organisations et les managers agissent actuellement avec certaines manières (perspective descriptive).

Jones et Wicks (1999) ont proposé une nouvelle forme de la théorie des parties prenantes qui unit les deux approches divergentes. Il s'agit de la théorie convergente des parties prenantes qui adopte à la fois des fondements normatifs et scientifiques.

Elle se fonde sur les postulats suivants : l'organisation opère publiquement dans un marché économique compétitif ; les décisions sont prises par les managers professionnels ; les comportements sont contingents. C'est une théorie qui s'occupe des relations entre managers et les différents stakeholders se basant sur des fondements moraux.

“Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts” est un article publié en 1997 par Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood³⁸.

Les auteurs posent notamment la question suivante : « To whom (or what) do managers pay attention? ».

Ils introduisent la notion de “saliency”, que l’on peut traduire par *saillance*, qui est liée à l’émergence d’une figure sur un fond, que cette émergence soit motivée par des aspects physiques liés à la perception de la parole ou du texte écrit, ou par des aspects plus sémantiques voire cognitifs liés à la compréhension du langage. C’est pourquoi on peut distinguer la *saillance physique* de la *saillance cognitive*, de manière à mieux rendre compte de phénomènes qui peuvent jouer dans le même sens ou dans des sens opposés.

Les auteurs font appel à une théorie descriptive de la saillance des parties prenantes pour expliquer pourquoi les managers considèrent certaines entités comme parties prenantes. Dans une approche dynamique, ils soutiennent que selon les objectifs à atteindre, les managers prêtent attention à différents parties prenantes.

Ils font ensuite référence au modèle « stakeholder-agency » développé par Hill et Jones, pour lesquels les managers ont la responsabilité de concilier les intérêts divergents en prenant des décisions stratégiques et en allouant des ressources stratégiques de la manière la plus cohérente possible pour satisfaire les demandes des autres parties prenantes : « Whatever the magnitude of their stake, each stakeholder is a part of the nexus of implicit and explicit contracts that constitutes the firm. However, as a group, managers are unique in this respect because of their position at the centre of the nexus of contracts. Managers are the only group of stakeholders who enter into a contractual relationship with all other stakeholders. Managers are also the only group of stakeholders with direct control over the decision-making apparatus of the firm³⁹”.

Le principal apport de cette théorie, et l’intérêt qu’elle représente pour notre recherche, se situe dans sa dimension dynamique et sur l’accent qu’elle met sur la nécessité pour les

³⁸ Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997)

³⁹ Hill & Jones, 1992: 134

managers de faire face à des demandes légitimes et protéger des intérêts légitimes sous des contraintes de temps et de pouvoir :

“Managers must know about entities in their environment that hold power and have the intent to impose their will upon the firm. Power and urgency must be attended to if managers are to serve the legal and moral interests of legitimate stakeholders”.

Il sera intéressant d'étudier l'importance accordée aux intérêts légaux et moraux des parties prenantes dans les marchés financiers, dans des contraintes de pouvoir et d'urgence très fortes, et dans une recherche omniprésente de la performance.

Les théories sociologiques présentées dans ce chapitre nous apportent un réel éclairage sur les représentations des acteurs de la finance de marchés et sur le jeu d'acteurs dans les salles de marchés.

Si l'on reprend la définition de Tap (développée page 30), « l'identité est constituée par l'ensemble des représentations et des sentiments qu'une personne développe à propos d'elle-même », les représentations et sentiments des acteurs de la finance de marchés s'articulent autour de l'identité salariale.

Ces acteurs fonctionnent dans une logique marchande au sein de laquelle les managers gèrent des «contrats » avec les employés, les propriétaires, les fournisseurs, les clients, les communautés etc, dans la perspective de construire des «*fair contracts* » vus comme la condition morale nécessaire à l'engagement des parties (théorie de coûts de transaction développée page 60).

3. LES MARCHES FINANCIERS : UNE CULTURE DE LA PERFORMANCE

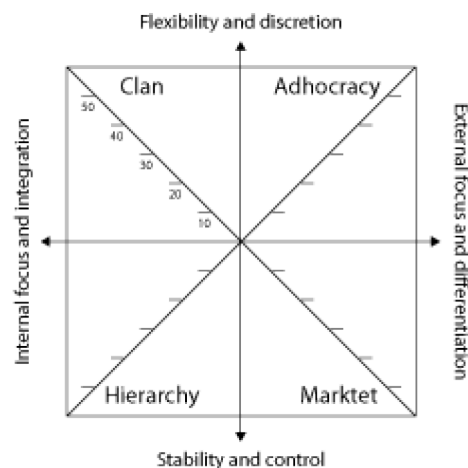
Après une description des opérateurs de marchés, de leur relation au travail, ainsi que l'approche sociologique à laquelle nous nous sommes livré lors du précédent chapitre afin d'étudier la place du management dans ce contexte spécifique, notre objectif dans ce présent chapitre est d'apporter un éclairage complémentaire permettant de mieux comprendre le contexte des marchés financiers au travers de la culture de la performance.

Prenant comme point de départ le « Competing Value Framework » de Quinn, nous allons nous attacher à le relier au champ de notre étude dans une approche dynamique.

3.1. Le « Competing values framework »

Le modèle intégrateur de Quinn (1988) nommé «Competing Value Framework» a été élaboré à partir de plusieurs recherches qui s'intéressaient aux facteurs déterminant l'efficacité organisationnelle et la performance des leaders. Il présente un cadre descriptif et analytique tenant compte des facteurs organisationnels et cognitifs des gestionnaires, afin de faire le lien entre les styles de leadership et les rôles managériaux. Le cadre du modèle a été élaboré selon quatre paradigmes ou finalités et trois paradoxes qui définissent les valeurs fondamentales que l'on rencontre dans les organisations. Les paradoxes retenus par Quinn sont :

- la flexibilité et le contrôle/stabilité
- l'internalité et l'externalité;
- les moyens et les fins.



Bien que le point de départ de l'étude de Quinn ait été l'efficacité au niveau organisationnel, le modèle des rôles managériaux étudie également l'efficacité au niveau managérial. Afin de passer d'un niveau organisationnel à un niveau managérial, l'auteur a fait les liens entre les quatre paradigmes/finalités présentés dans son modèle intégrateur et les rôles managériaux qui s'imposent selon ses recherches.

- dans un modèle où la finalité est la maximisation des résultats, un leader efficace doit mettre l'accent des rôles managériaux de directeur et de producteur
- dans un modèle où la finalité est l'intégration et la normalisation, le leader efficace favorise les rôles de contrôleur et de coordinateur
- dans un environnement davantage ouvert et dans un contexte où la finalité est le développement des personnes, le leader efficace met l'accent sur les rôles de facilitateur et de mentor
- dans un modèle où la finalité est l'adaptation au changement, le leader efficace insiste sur l'exercice des rôles d'innovateur et d'agent de liaison.

Pour chacun de ces huit rôles, Quinn a identifié plusieurs comportements associés et a montré que l'exercice de ces rôles ne s'oppose pas d'une façon mutuellement exclusive, mais qu'ils se complètent avec dominance de certains rôles.

Culture type	Leader type	Value drivers	Theory of effectiveness	Quality improvement strategy
Clan	Facilitator, mentor, team builder	Commitment, communication, development	Resource development and participation are effective	Empowerment, team building, employee involvement, Human Resource development, open communication
Adhocracy	Innovator, entrepreneur, visionary	Innovative outputs, transformation, agility	Innovativeness, vision and new resources are effective	Surprise and delight, creating new standards, anticipating needs, continuous improvement, finding creative solutions
Market	Hard driver, competitor, producer	Market share, goal achievement, profitability	Aggressively competing and customer focus are effective	Measuring client preferences, improving productivity, creating external partnerships, enhancing competitiveness, involving customers and suppliers
Hierarchy	Coordinator, monitor, organizer	Efficiency, timeliness, consistency, and uniformity	Control and efficiency with capable processes are effective	Error detection, measurement, process control, systematic problem solving, quality tools

3.2. Les marchés financiers : quel constat ? quelles perspectives ?

Une étude utilisant le Competing Values Framework a été menée auprès d'établissements financiers hollandais en septembre 2009. Le questionnaire OCAI a été complété par 133 répondants.

L'étude cite Pauline van der Meer Mohr, ancienne DRH d'ABN-AMRO Bank: "it was top priority to stabilize the exchange rates of the shares. It was a "work hard, play hard" culture with huge bonuses. The board of directors consisted of successful males that were all very ambitious and dominant. They had a fighting spirit and bravura. Indeed, profits and productivity ruled".

Les résultats obtenus sont les suivants :

- le type de culture orientée résultats domine (27,68 sur 100) ; ce type de culture valorise le gain, la réputation, la compétition et l'atteinte des objectifs. L'important est de gagner des parts de marchés et de dégager des profits.
- le type de culture « hierarchy » est également très présent dans les établissements financiers (27,30 sur 100) ; ce type de culture est attentif au contrôle, à la structure, à la planification, aux procédures, aux règles et à la stabilité. L'important est de délivrer à temps dans le respect des règles et le souci de la qualité.
- le type de culture « clan » est également très représentatif (25,23 sur 100) ; orienté vers les personnes, ce type de culture met en avant la loyauté, la tradition, le travail en équipe et le consensus.
- Le type de culture le moins représenté (19,78 sur 100) est celui appelé « innovative adhocracy » ; le secteur financier n'est pas aujourd'hui un secteur dynamique, entrepreneur et créatif.

Le tableau suivant montre les réponses obtenues : en rouge, le profil actuel ; en bleu, le profil souhaité (preferred)



	NOW	PREFERRED
CLAN	25,23	29,04
ADHOCARCY	19,78	31,48
MARKET	27,68	21,20
HIERARCHY	27,30	18,27

Il est intéressant de regarder quelles sont les aspirations des financiers : moins de performance et de procédures, plus de flexibilité.

Les professionnels interrogés dans le cadre de cette étude sont unanimes sur le fait que le secteur financier est trop conservateur et manque cruellement d'« inspiring leadership ».

Dans notre enquête, bon nombre de managers ont répondu que leur rôle se situe essentiellement autour du contrôle et de l'organisation en vue de l'atteinte d'objectifs ; certains néanmoins ont fait référence aux facteurs humains.

A la question « quelle définition donneriez-vous du management en général ? » l'un d'eux a répondu : « La capacité de diriger et faire travailler ensemble différentes personnes donc groupes de personnes dans un but commun. C'est donc l'art de faire cohabiter une somme d'individualités rémunérées pour leur travail mais dans un but unique, celui de l'entreprise. Cela nécessite des qualités autres que simplement techniques, c'est-à-dire humaines et "de patron", ce qui nécessite d'être à la fois estimé et craint ».

Un autre nous a livré la réponse suivante : « l'art de permettre à des gens d'exprimer pleinement leur potentiel au service de l'organisation ».

Si performance et procédures resteront inévitablement au cœur du système, comment apporter plus de flexibilité et donner plus de place au facteur humain ?

Corporate governance et ressources humaines représentent-ils des catalyseurs de la transformation ?

3.3. Corporate governance et Ressources Humaines : l'alchimie de demain ?

Les éditions Kluwer en Belgique ont publié un article en 2006 sur ce sujet.

« Depuis les grands scandales financiers tels Enron, Parmalat ou Picanol en Belgique, le monde de la finance s'est doté d'une certaine conscience en créant des codes de bonne conduite, de bonne gouvernance des entreprises. La Belgique n'est pas en reste avec ses deux codes publiés et reconnus, le code Lippens pour les sociétés cotées et le code Buysse, pour celles qui ne le sont pas. La publication des résultats des entreprises fait – en tout cas dans notre petit royaume, la part belle à l'application presque littérale de ces codes. Le mot est lâché : littéral. La corporate governance reste définitivement un code de bonne conduite à l'usage des conseils d'administration et des dirigeants d'entreprise. Mais, alors qu'on parle de Comité de nomination, Comité de rémunération, de bonne gouvernance d'entreprise, les directeurs des ressources humaines restent définitivement exclus de la sacro-sainte table du Conseil d'Administration. Alors, corporate governance et ressources humaines, est-ce une alchimie impossible ? Nous n'en sommes pas si sûrs ».

Après s'être targués d'être des business partners, des agents de changements, des champions de l'employé ou encore des experts administratifs, les dirigeants des ressources humaines ont pris une nouvelle casquette, celle de la corporate governance. Cette casquette est-elle juste une nouvelle lubie, un nouveau fantasme de DRH en mal de pouvoirs ou bien une nécessité qui fait du sens ?

Le Code Lippens établi en 2004 définit la corporate governance comme un ensemble de principes, de dispositions (qui expliquent comment appliquer ces principes) et de lignes de conduite (qui revêtent un caractère qualitatif) liés à la bonne gouvernance d'une entreprise. Cet ensemble de règles n'a pas force de loi mais régit pour une certaine part le mode de gestion d'une entreprise et en tout cas la constitution et le fonctionnement du Conseil d'Administration.

Cette corporate governance comprend différents volets :

- La nomination au sein du Conseil d'Administration d'au moins trois administrateurs dits indépendants, par opposition aux administrateurs exécutifs (qui ont un rôle actif au sein de l'entreprise et qui sont généralement le dirigeant de cette entreprise et son directeur financier) ou aux administrateurs effectifs qui représentent généralement les actionnaires majoritaires de l'entreprise. Les actionnaires indépendants sont recommandés par le Conseil d'Administration et nommés par l'Assemblée générale des actionnaires. Ce qui prévaut dans cette nomination sont leur expertise et la valeur ajoutée que leurs compétences ou relations apportent au Conseil d'Administration et donc, à l'entreprise. Naturellement, condition sine qua non, ils n'ont pas d'intérêts propres au sein de la société dont ils sont administrateurs.
- La création au sein du Conseil d'Administration de différents organes de contrôle qui vont se porter garants d'un certain nombre d'aspects :

Un comité d'audit, chargé de se pencher sur la nature et l'étendue des services d'audits internes et externes conduits au sein de l'entreprise et de faire des recommandations au Conseil d'Administration sur la sélection et la nomination du Commissaire. Il vérifie également tant l'acuité et l'intégrité des données financières transmises par l'entreprise que le respect et l'application des recommandations formulées lors des audits par le comité de direction;

Un comité de nomination chargé d'identifier et de recommander au Conseil d'Administration ses nouveaux membres et qui examine les questions de succession et de compétences en son sein. Le CEO sera notamment consulté pour les questions de nomination ou de compétences liées au comité de direction;

Un comité de rémunération qui conseillera les administrateurs sur les politiques de rémunération (soit tout ce qui concerne une rémunération en cash) et de compensation (soit tout ce qui concerne les avantages en nature) à suivre tant au sein du conseil d'administration que du management exécutif de l'entreprise. La rémunération liée au staff sera analysée par le Comité de Rémunération si elle se révèle stratégique pour l'entreprise ou ses actionnaires. Le comité de rémunération analysera également les

critères de performance mis en œuvre pour l'attribution des rémunérations variables du top management et des administrateurs.

Les neuf principes du Code Lippens

1. La société adopte une structure claire de gouvernance d'entreprise
2. La société se dote d'un Conseil d'Administration effectif et efficace qui prend des décisions dans l'intérêt social
3. Tous les administrateurs font preuve d'intégrité et d'engagement
4. La société instaure une procédure rigoureuse et transparente pour la nomination et l'évaluation du Conseil d'Administration et de ses membres
5. Le Conseil d'Administration constitue des conseils spécialisés
6. La société définit une structure claire de management exécutif
7. La société rémunère les administrateurs et les managers exécutifs de manière équitable et responsable
8. La société respecte les droits de tous les actionnaires et encourage leur participation
9. La société assure une participation adéquate de sa gouvernance d'entreprise.

Forts de cette définition, il est légitime de se demander quel(s) rôle(s) les Responsables des Ressources Humaines doivent-ils ou peuvent-ils jouer dans ce débat qui bien souvent les dépasse ou en tout cas, pour lequel ils n'ont que très rarement voix au chapitre.

Selon les auteurs, ces rôles peuvent être de trois ordres :

1. Un rôle actif de consultant interne: Les Comités de Rémunération, de Nomination et d'Audit s'appuient sur les données transmises par le Directeur Général pour valider ou modifier les recommandations qu'ils doivent soumettre au Conseil d'Administration. Ainsi, il est important que la relation entre le dirigeant de l'entreprise et sa direction des RH soit efficace et transparente quant aux sujets traités dans ces différents comités. Le rôle du DRH devient donc celui d'un consultant interne qui établit, en étroite collaboration avec le CEO et son équipe de direction, les données et analyses qui serviront à défendre sa stratégie de « compensation and benefits ». Il peut par exemple établir un benchmark de la rémunération des administrateurs, et/ou des taux de dilution du capital dans le cadre d'une politique visant à mettre en œuvre un nouveau plan de stock options,. établir une veille stratégique des nouveaux outils de rémunérations des dirigeants ou des hauts potentiels et définir les éléments qui soutiendront la stratégie de l'entreprise.
2. Un rôle exécutif de gestionnaire : lorsque le Conseil d'Administration a statué sur les recommandations émises par le comité concerné, certaines tâches ou actions reviennent derechef au directeur des Ressources Humaines, par exemple engager un chasseur de tête spécialisé dans la recherche d'administrateurs et suivre la logistique du dossier pour le compte du Comité de Nomination, ou alors mettre en œuvre les outils de rémunérations validés par le Conseil d'Administration : plan de stock options, nouvelle politique de bonus à court terme ou d'incentives,, gestion des talents et plan de succession pour le comité de direction, etc.
3. Un rôle proactif de visionnaire : les comités de Rémunération ou de Nomination sont une excellente possibilité pour le DRH de distiller au plus haut niveau sa vision de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Il peut avoir, via le relais de son CEO, la possibilité de mettre en évidence des éléments qui peuvent sembler dérisoires dans un premier temps ou au niveau d'un Conseil d'Administration mais qui se révèlent critiques lors de la mise en œuvre des décisions prises, par exemple : l'impact des attentes des différentes générations au travail dans le cadre d'une politique rémunératoire, l'impact de la culture du staff

dans l'octroi de bonus exceptionnels, l'impact culturel dans la définition de critères de performance individuelle

Les gestionnaires des ressources humaines ont des rôles concrets et pragmatiques à jouer dans le cadre de la corporate governance. Mais ces rôles sont-ils les seuls ? N'y a-t-il pas un outil qui renforce la corporate governance – la bonne gestion de l'entreprise, faut-il le rappeler et qui pourrait être mis en œuvre par les ressources humaines ? Nous pensons en effet qu'un indicateur de qualité de la gestion du patrimoine humain peut en effet être développé, mis en œuvre et suivi par les DRH.

Nous partons du postulat que la notion de « patrimoine » humain est à différencier, voire opposer à celle de « capital » humain par l'importance qu'elle revêt en termes de richesse intrinsèque, de volonté de mettre l'Homme au centre des préoccupations.

Différences entre patrimoine et capital humain	
<i>Patrimoine</i>	<i>Capital</i>
Long terme	Court et moyen terme
Croissance	Profit
Evolution	Rendement
Homme au centre	Argent au centre des préoccupations
Développement	Compétences
Social	Financier
Indicateurs « soft »	Indicateurs financiers

Le patrimoine revêt un caractère qui s'inscrit réellement durée tandis qu'en parlant de capital, l'accent est sensiblement mis sur la notion de retour sur investissement à

court ou moyen terme. La terminologie « capital humain » fait selon nous référence à l'utilisation et l'optimisation, parfois à outrance, des ressources, qu'elles soient les compétences et ce, au mépris de l'intérêt des personnes concernées.

Pour évaluer le capital humain, on utilisera plutôt des indicateurs financiers tels le turnover, le pourcentage de masse salariale vs. le chiffre d'affaires, le pourcentage de masse salariale investit dans la formation, la productivité horaire, pourcentage de satisfaction du personnel, etc.

En ce qui concerne le patrimoine humain, les indicateurs peuvent être plus « soft », euphémisme pour définir un ensemble d'indicateurs plus qualitatifs et donc moins facilement quantifiables : loyauté des employés, niveau d'engagement vis-à-vis de la vision de la mission et des valeurs de l'entreprise, l'esprit d'équipe. Même si ces indicateurs peuvent apparaître comme un dada typiquement RH, ils n'en dénotent pas moins du niveau d'implication et de motivation des employés et par conséquent, de l'impact positif ou négatif à long terme que la politique du management en RH, en style de leadership, en culture d'entreprise, en mode communication etc. peut avoir sur la performance du personnel.

Toute la difficulté réside dans la détermination d'un indicateur de performance de la gestion du patrimoine humain qui soit objectif, transposable d'une entreprise à l'autre, quelles que soient sa taille, son histoire, sa localisation, sa structure et utilisable quel que soit le secteur d'activité.

C'est le défi qu'ont voulu relever les membres de l'association belge Alter forHum, un réseau exclusivement composé de professionnels de ressources humaines qui souhaitent s'impliquer dans le développement et le soutien d'une approche RH innovante et humaniste. Pour ce faire, ils se sont associés avec le département IAG de l'Université de Louvain-la-Neuve et son programme européen de troisième cycle, CEMS et ont mené une enquête en Belgique. Voici les premières conclusions de leur travail.

Pour définir cet indicateur de performance de la gestion du patrimoine humain, il s'agissait tout d'abord de définir une méthodologie de classification des entreprises qui soit adéquate, quels que soient les critères socio-économiques de l'entreprise.

Leur choix s'est porté sur la typologie des entreprises définies par Cameron et Quinn, basée sur leurs archétypes culturels.

Pour mémoire, Quinn et Cameron basent leur modèle sur deux axes : l'axe de l'orientation qui peut être interne (être focalisé sur l'organisation elle-même) ou externe (être orienté vers l'extérieur de la société) et l'axe du mode de pouvoir qui est soit orienté sur le contrôle ou sur une certaine flexibilité.

Une fois définie la typologie à laquelle l'entreprise appartient, l'enquête a visé à définir quels sont les 10 critères, par typologie, qui peuvent caractériser un indicateur. Ces critères sont de 4 natures différentes et ont été identifiés après une analyse approfondie des théories existantes sur le sujet (J. Fitz, Quinn & Cameron, J. W. Boudreau, M. Huselid, B. Becker, R. Beatty, R. Schuler notamment).

- L'environnement de travail : le type de personnel employé, la flexibilité des horaires, l'orientation client, le type de leadership, les modes de contrôle, le niveau d'empowerment, etc.
- Les meilleures pratiques RH : coaching, mentoring, recrutement sélectif, assessment centre, gestion des conflits, gestion de carrière, gestion des compétences, gestion des talents, gestion de la performance, etc.
- Les résultats individuels : l'engagement, la motivation, la loyauté, la satisfaction, la flexibilité, l'éducation, l'intelligence émotionnelle, etc
- La performance de l'entreprise : les résultats « dernière ligne » (P&L, EBIT, ...), la productivité, la satisfaction client, le taux de rétention, les parts de marché, la croissance du chiffre d'affaires, le taux de mobilité interne, le taux d'absentéisme, etc.

Le but ultime d'un tel indicateur sera de positionner sur une échelle les entreprises et ainsi, de communiquer tant en interne qu'en externe sur la qualité de la gestion des ressources humaines. Par conséquent, une entreprise qui investira dans le développement de son patrimoine humain aura plus de chance de séduire des candidats talentueux ou de gagner la confiance d'investisseurs ou de financiers. Et le DRH qui utilisera cet indicateur aura de nouvelles armes pour convaincre tant le

comité de direction que le Conseil d'Administration de l'importance et du bien-fondé d'une gestion progressiste et humaniste du patrimoine humain.

L'enquête terrain a montré que les principaux critères définis par les entreprises appartenant à l'archétype culturel clan sont les suivants : la qualité du leadership, l'engagement et la loyauté vis-à-vis de l'organisation, la motivation, **le support du management**, la capacité de travailler en équipe, la satisfaction des clients. Tous ces éléments sont en effet caractéristiques d'une typologie de clan telle que définie par Cameron et Quinn : intérêt pour la satisfaction du client et des personnes (collègues, employés), amical et esprit de famille, mentors, esprit d'équipe, loyauté, motivation, cohésion.

L'enquête terrain a également montré que les principaux critères définis par les entreprises appartenant à l'archétype culturel adhocratique sont les suivants : la satisfaction du client, la profitabilité, les plans de développement individuel, **le support du management**, le recrutement sélectif ou encore la flexibilité. Cela est tout à fait en droite ligne avec la typologie adhocratique telle que définie par Cameron et Quinn : esprit d'entrepreneuriat, dynamisme, croissance, intérêt pour la satisfaction du client, innovation, amical initiative individuelle, etc.

Dans le paragraphe précédent, nous avons vu que les collaborateurs des marchés financiers aspirent au développement d'une culture plus orientée vers les archétypes clan et adhocratique. L'enquête terrain présentée ci-dessus montre que le dénominateur commun d'une telle transformation réside dans **le support du management**.

L'attente est bien là. Le sujet central de notre travail de recherche est d'étudier comment le support du management est mis en œuvre dans les marchés financiers : quels sont les moyens mis à disposition des managers ? quelles sont les contraintes qui les entourent ? quelle évolution des mentalités est nécessaire ? ...

3.4. DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE

En complément de l'étude et des articles présentés dans les chapitres précédents, nous avons constaté durant notre expérience de vingt ans dans les marchés financiers, un changement des modes de pensée et d'action, une évolution des mentalités.

Il y a quelques années encore, proposer un coaching à un manager prenant de nouvelles fonctions amenait la réponse suivante : « mais il n'est pas malade, il va bien, il n'a pas besoin d'un psy ! ».

Depuis, il semble que les managers, appuyés par le top management, acceptent une remise en question de leur mode de fonctionnement. Pas tous, certes, car certains continuent à affirmer que « le style de management le plus adapté face à l'individualisme et l'opportunisme des opérateurs est le style militaire/canin. (tais-toi et tu seras récompensé !) ; d'autres heureusement sont plus optimistes : « le management est un art : transformer les défauts des individus pour produire un bien collectif ! ».

Est-ce une évolution inéluctable ?

Il est indéniable que la mondialisation et le raccourcissement du cycle de vie des produits obligent l'entreprise à repenser son mode de production et de gestion des ressources humaines. Pour être plus flexible, efficace, rapide et pour avoir toujours un train d'avance sur ses concurrents, le développement d'une *organisation apprenante* apparaît être une solution. Il s'agit de mettre le salarié au centre de la réflexion, de le considérer comme un partenaire privilégié dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Les membres du personnel deviennent une équipe d'acteurs de l'efficacité organisationnelle, et ensemble, ils apprennent de leurs erreurs.

« Une organisation apprenante est un groupe de personnes qui travaillent ensemble pour améliorer leurs capacités collectives en vue d'engendrer des résultats dont ils peuvent être fiers » (Peter Senge, 1990).

Les organisations apprenantes sont « celles dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où des

nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble » (Peter Senge, 1991).

Les grands progrès réalisés par les entreprises contemporaines sont avant tout l'œuvre d'équipes. Cependant, bien souvent, les équipes semblent frappées par une incapacité à exploiter leurs expériences. Une organisation apprenante, ou organisation qualifiante, est une organisation qui apprend de son expérience et tire les bénéfices des compétences qu'elle acquiert.

Pour Garvin⁴⁰, une organisation apprenante est « une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances ».

Comment mettre en œuvre concrètement cet apprentissage ? Garvin estime que pour devenir apprenante l'organisation doit développer cinq activités :

- La résolution de problèmes en groupe
- L'expérimentation : lancer un projet, faire une expérience pilote, etc. sont des occasions d'apprentissage.
- Tirer les leçons des expériences : prendre le temps de dresser un bilan des succès comme des échecs.
- Apprendre avec les autres : clients, partenaires, fournisseurs, etc.
- Transférer les connaissances : c'est un point crucial. Il faut mettre à la disposition de ceux qui en ont besoin une base qui rassemble les connaissances utiles.

Plus qu'un modèle, une organisation apprenante est un état d'esprit. Cette démarche se doit d'être considérée comme un véritable projet d'entreprise impliquant l'ensemble des acteurs.

Elle s'appuie sur :

⁴⁰ Harvard Business Revue juin-juillet 1993

- Un préalable organisationnel : Tous les individus ont le potentiel pour contribuer à l'essor de l'entreprise tout en développant une qualification plus importante, mais ce respect de l'individu ne signifie pas égalité des responsabilités.
- Un préalable individuel : cela nécessite de ne pas considérer son savoir comme un pouvoir privé mais comme un atout au développement commun. Apprendre augmente les possibilités pour l'action intelligente.

C'est l'émergence de la société du savoir. Contribuer au savoir devient un critère clé de toutes les activités de l'organisation. C'est mettre en œuvre la volonté de développer la capacité de l'organisation elle-même (et plus seulement des personnes) à apprendre de l'expérience et à évoluer en prenant appui sur celle-ci. C'est investir dans la capacité de chaque personne à monter en compétence et dans la capacité collective à évoluer des groupes qui composent la structure.

L'organisation axée sur l'apprentissage est construite comme un système écologique qui stimule l'apprentissage continu à travers le travail. Démarche pragmatique d'évolution vers un objectif de progrès qui s'inscrit dans une logique de responsabilité sociale de l'entreprise dont chaque projet, chaque journée augmente les savoirs.

C'est le principe d'une cible de progression organisationnelle et professionnelle qu'il faut retenir, en laissant ouverte une part d'incertitude tant sur les contours que sur l'itinéraire pour l'atteindre. Cette cible mouvante est un principe méthodologique profondément cohérent dans la perspective d'une organisation apprenante. Il s'agit de concevoir des systèmes qui soient capables d'apprendre et d'ajuster leur action comme le ferait un cerveau.

Une articulation forte avec les situations de travail, une démarche collective de confrontation, mobiliser l'intelligence pour construire des solutions et les mettre en œuvre, viser un réinvestissement permanent dans le travail des apprentissages acquis. La finalité reste le transfert l'action sur le terrain. Il ne s'agit pas seulement de l'habileté à créer de nouveaux savoirs mais aussi de l'habileté à les transmettre et à les mettre en œuvre.

Tannenbaum, en 1997, s'est penché sur des organisations dans diverses industries (services, fabrication, forces armées, secteur privé et bénévolat). Il a constaté que les principaux facteurs qui favorisent un climat d'apprentissage sont les suivants :

- Les individus sont capables d'avoir une « vue d'ensemble ».
- On affecte les individus à des tâches qui leur permettent d'utiliser les notions apprises.
- On tolère les erreurs.
- Les individus doivent rendre des comptes sur leur apprentissage.
- On encourage et on valorise les nouvelles idées.
- Les surveillants et les collègues soutiennent et aident ceux qui cherchent à appliquer leur nouveau savoir.
- Les politiques et les pratiques soutiennent l'utilisation efficace de la formation.

Apprendre à apprendre de son expérience tant pour les structures que pour les personnes ; mettre en œuvre une logique de développement des personnes, des structures et des outils conformes aux besoins d'évolution progressive.

Pour les acteurs de la structure :

Susciter et développer l'autonomie, la prise d'initiatives, utiliser et développer les capacités de coopération et d'adaptation au changement ; élargir les possibilités de se réaliser dans son travail (cela tend à améliorer la santé et la qualité de la vie).

C'est ensemble avec des approches différentes mais complémentaires que les événements sont explorés. Exploiter des relations possibles entre des phénomènes proches, cela permet de développer les ressources d'un raisonnement logique et d'une construction commune.

C'est la manière dont la personne comprend et exploite son expérience qui la rend signifiante. Mais c'est aussi elle qui décide de son investissement qui apprend et choisit de mettre en œuvre. Cette décision dépend de facteurs intrinsèques et extrinsèques dont la responsabilité appartient tant à la personne qu'à l'organisation.

Si la participation de l'ensemble des personnes favorise la responsabilisation de chacun, la mise en place d'apports de formation ponctuels et ciblés est une composante incontournable dans la réussite de la démarche.

La structure et ses acteurs se doivent de Savoir, Vouloir et Pouvoir acquérir ces nouvelles compétences pour devenir réellement une organisation apprenante.

Pour la structure :

Le développement des compétences est à considérer comme un enjeu partagé et permanent. Les entreprises, les produits, l'organisation du travail, les dispositifs se modifient en flux continu et tendu, le capital compétences des personnes doit évoluer et faire évoluer celui de la structure.

La projection dans l'avenir professionnel et social tend à donner sens à cet investissement. Il s'agit de faire apparaître le retour réflexif sur les tâches et événements comme une composante ordinaire et reconnue du travail. C'est se situer dans une communication ne se réduisant pas à de simples échanges d'informations mais au partage des démarches, des modes de construction des savoirs, des savoirs en cours d'élaboration. C'est la volonté de miser sur des stratégies de mobilité professionnelles (sinon les démarches pourraient s'avérer pénalisantes pour atteindre des objectifs productifs (économiques et sociaux) à court terme).

Dans cette dynamique il est important d'accompagner l'encadrement de proximité dans l'évolution de ses missions. C'est un état de veille permanente, où il s'agit de multiplier les modalités et les occasions de développement des compétences, mais aussi de leur reconnaissance. L'organisation apprenante est aussi qualifiante.

Pour l'activité professionnelle :

C'est considérer de manière positive et optimiste les événements de l'activité professionnelle. Ils sont de formidables occasions d'apprentissages et d'évolution tant individuelle que pour l'organisation. Les problèmes ne sont-ils pas des opportunités déguisées en vêtements de travail ? Très souvent les règles cadrent l'action professionnelle et orientent les tâches vers un résultat attendu, alors il s'agit de développer une posture complémentaire d'exploration face aux événements qui font le quotidien de toute activité professionnelle.

Ces événements peuvent être considérés de deux types :

- Les événements aléas perçus comme des dysfonctionnements dont l'origine est involontaire mais qui en réalité sont des opportunités.
- Les événements provoqués il s'agit alors d'une modification de l'activité volontaire et c'est dans l'anticipation qu'interviendra la réflexion préalable.

Pour Chris Argyris et Donald Schön il y a deux niveaux d'apprentissage : apprentissage en "simple boucle" (single loop) lorsque les acteurs sont capables de détecter une erreur et se contentent de la corriger et apprentissage en "double boucle" (double loop) lorsqu'il ne s'agit plus seulement de corriger une erreur mais de modifier la façon de penser. Seule l'organisation capable de modifier les valeurs qui guident les stratégies d'action peuvent être qualifiées "d'organisation apprenantes".

La communication réflexive commune est alors un élément incontournable de la production, il s'agit de réfléchir pour agir, les acteurs sont aussi des chercheurs, mais surtout des trouveurs impliqués dans l'action. L'organisation apprenante permettra d'apprendre à apprendre de son expérience.

Pour le ou les pilotes :

Il est un médiateur, avec des qualités d'audace, d'imagination et de modestie face à l'imprévu. Il cristallise les éléments du cadre et crée les conditions de l'apprentissage au regard des événements mais il n'est pas, loin de là, la seule source de savoir et de construction des compétences. Il assure la mise en place d'une évaluation en continu afin de permettre des réajustements pédagogiques ou de contenu. C'est une pédagogie cybernétique où interagissent évaluation, compléments d'information et de formation. Son rôle est de valoriser les micro-changements, dans la maîtrise des événements, dans le travail et son environnement. Il se doit de rendre les apprenants acteurs de la transformation : privilégier le développement de nouveaux modes de coopération ; dispenser les apports formatifs au fur et à mesure ; réinvestir rapidement les apprentissages dans le travail. Un adulte n'accepte de se former que s'il trouve dans sa situation par la formation une réponse à ses problèmes.

L'objectif est ici autant de renforcer les compétences des formés que de trouver des solutions, le pilote est le garant de l'appropriation et de la compréhension de ce lien. Développer des compétences de communication, le langage et donc la pensée sont des actifs circulant entre pairs, mais aussi entre acteurs de différents niveaux et responsabilité. L'apprentissage réalisé à différents niveaux collectifs est de beaucoup supérieur à la somme des apprentissages individuels, il doit permettre que le système puisse arriver à « apprendre à apprendre »

Pour garantir le succès d'un changement, il est préférable de faire évoluer l'ensemble d'un collectif de travail. Dans cette perspective, l'encadrement intermédiaire se doit d'évoluer vers un rôle d'animation et de conduite de projet.

Le concept des « tableaux de bord » suscite beaucoup d'intérêt depuis la publication du document de Kaplan et Norton sur le concept du Tableau de bord équilibré en 1992. Dans ce document, ils s'appuient sur la notion voulant que « ce qui est mesuré peut être géré » afin de proposer des moyens pour intégrer un certain nombre de mesures organisationnelles visant à attirer l'attention de la direction sur les facteurs de réussite.

Le Tableau de bord de l'organisation apprenante part du même raisonnement.

Un tableau de bord fondé sur les principes de base du cadre de l'organisation apprenante aide à concentrer l'attention sur les activités cruciales, à donner une orientation précise au programme de l'organisation apprenante, à cerner les tendances et les lacunes de la création d'organisations apprenantes dans le secteur privé et permet le regroupement des données de diverses organisations de manière à promouvoir l'étalonnage et l'identification des pratiques exemplaires.

Le tableau de bord social récapitule les quatre aspects clés sur lesquels il faut se concentrer pour procéder au recueil des données chiffrées :

- la capacité des salariés à remplir leurs objectifs
- leur comportement
- leurs compétences
- leur culture et état d'esprit.

L'analyse de ces éléments doit permettre de donner corps au principe d'équité, c'est-à-dire la récompense des plus performants et la sanction des moins bons.

Une conclusion qui ne peut être que provisoire empruntée à Philippe Zarifian : « L'élément qui unifie toutes les dimensions d'une organisation apprenante peut s'exprimer ainsi : apprendre de l'instabilité et des mutations et donc devenir actif face à cette instabilité, apprendre à s'affronter positivement au devenir qui par définition est incertain et le faire ensemble dans des démarches de communication active... ».

Les marchés financiers se situent bien dans un contexte caractérisé par le risque et l'incertitude. « Le manager est en risque opérationnel permanent; le contrôle est son outil » nous affirme un manager.

Quelle est sa responsabilité et quel comportement adopter face à des opérateurs attisés par le jeu ?

Un manager, inquiet, nous livre : « souvent le trader se fout complètement des capitaux propres de la « boîte ». Il se sent irresponsable de ses pertes. Il se vend au plus offrant : peu lui importent les équilibres financiers et la pérennité de la boîte. L'actionnaire veut que ça crache....ce n'est pas son métier de voir comment « gérer » ce fragile équilibre. Il est à la fois risk adverse et greedy. C'est le manager qui a la meilleure position de synthèse et la position la plus difficile. Il doit résister au côté panurge et court-termiste des hommes de marché....qui sont souvent des joueurs et qui perdent la raison ».

4. LES MARCHES FINANCIERS, UN UNIVERS DE RISQUE ET D'INCERTITUDE : APPORTS DE LA THEORIE DES JEUX

En complément des éléments exposés dans les chapitres précédents, et qui nous ont permis de mieux comprendre le contexte des marchés financiers, il nous semble important à ce stade de notre recherche d'apporter un éclairage sur les spécificités d'un univers marqué par le risque et l'incertitude, car celles-ci influencent de manière considérable la culture des marchés financiers et le comportement des acteurs.

La théorie des jeux nous semble très pertinente pour cet éclairage, notamment dans ses relations avec les outils d'analyse, le risque moral, les scandales et les crises.

4.1. Qu'est-ce qu'un jeu ?

Un jeu est une situation où des individus (les joueurs) sont conduits à faire des choix parmi un certain nombre d'actions possibles, et dans un cadre défini à l'avance (les règles du jeu), qui permet de déterminer qui peut faire quoi et quand. Les résultats de ces choix constituent une issue du jeu à laquelle est associé un gain pour chacun des participants.

Ces résultats ne dépendent pas de la décision d'un seul joueur et ne dépendent pas non plus uniquement du hasard, bien que celui-ci puisse intervenir.

Un jeu est dit à information complète si chacun des joueurs connaît la structure du jeu, c'est-à-dire : l'ensemble des joueurs, les préférences des joueurs, les règles du jeu et le type d'information qu'à chaque moment du jeu chaque joueur possède sur les actions entreprises par les autres joueurs au cours des phases précédentes. Donc, chaque joueur peut se mettre à la place de tous les autres joueurs et du modélisateur.

Si au moins un des joueurs ne connaît pas entièrement la structure du jeu, le jeu est dit à information incomplète.

Un jeu est dit à information parfaite si chacun des joueurs, au moment de choisir son action, a une connaissance parfaite de l'ensemble des décisions prises antérieurement par les autres joueurs. Un jeu est à information imparfaite si un des joueurs ne connaît pas, à

un moment du déroulement du jeu, ce qu'a joué un autre joueur. Ceci peut arriver dans le cas où on cache l'information aux joueurs ou parce que les joueurs jouent simultanément.

La théorie des jeux est un outil mathématique développé principalement par John von Neumann à partir de 1920. Le premier ouvrage fondamental date de 1944. Cette théorie se propose d'étudier toute situation dans laquelle des individus rationnels interagissent. Assez rapidement, elle a été saluée comme une solution éventuelle aux problèmes de formalisation que connaissent les sciences sociales.

Son champ d'application est l'individu intentionnel et rationnel qui est en interaction avec au moins un autre individu. La théorie des jeux sert donc surtout à modéliser des situations où des individus sociaux prennent des décisions individuelles séparées, mais ayant un impact combiné sur les autres individus.

Généralement utilisée dans des applications militaires, la théorie des jeux intervient également dans les questions économiques (problèmes de concurrence, gestion des entreprises) et politiques (élections).

Eric Van Damme définit cette théorie de la manière suivante: "Game Theory is a normative theory: it aims to prescribe what each player in a game should do in order to promote his interests optimally".

Selon Andrew Schotter, une stratégie est un plan d'actions complet pour chaque joueur spécifiant ce que fera ce dernier à chaque étape du jeu et face à chaque situation pouvant survenir au cours du jeu. La stratégie décrit totalement le comportement d'un joueur. Elle se décompose en plusieurs opérations qui correspondent à chacune des phases d'une étape d'un jeu. Une stratégie précise donc quels sont les calculs et décisions à effectuer pour chacune de ces trois phases, initiation, choix et terminaison.

Ces stratégies sont dites stratégies pures car elles ne contiennent aucune notion d'aléatoire et n'utilisent pas des fonctions de probabilité.

Il existe un autre type de stratégies, dites stratégies mixtes, qui consiste à donner une distribution de probabilité sur les différentes actions possibles.

L'analyse d'un jeu permet de prédire l'équilibre qui émergera si les joueurs sont rationnels. Un équilibre est un état ou une situation dans lequel aucun joueur ne souhaite modifier son comportement une fois connu le comportement des autres joueurs : c'est une combinaison

de stratégies telle qu'aucun des joueurs n'a d'incitation à changer sa stratégie une fois connues les stratégies des autres joueurs.

Les jeux correspondant à des situations dans lesquelles chaque joueur arrête seul ses choix stratégiques sans consulter les autres joueurs sont appelés jeux non coopératifs.

L'équilibre de Nash doit son nom au mathématicien et économiste américain John F. Nash qui a introduit ce concept en 1950. Cette notion d'équilibre désigne une situation où chacun des joueurs maximise ses gains une fois connu le choix des autres. Un équilibre de Nash est une combinaison de stratégies, une par joueur, telle que personne n'aurait pu augmenter strictement son gain en retenant une stratégie différente de celle que lui attribue cette combinaison, une fois connues les stratégies des autres joueurs qui y figurent.

Selon Bernard Guerrien, la meilleure façon de caractériser l'équilibre de Nash consiste à voir en lui une situation de non regret : il y a équilibre de Nash si chaque joueur ne regrette pas le choix qu'il a effectué après avoir constaté celui des autres.

Dans beaucoup de jeux, la nature des interactions stratégiques suggère qu'un joueur souhaite choisir une stratégie qui n'est pas prévisible à l'avance par l'autre joueur. Varian trouve qu'il est naturel d'envisager une stratégie aléatoire consistant à jouer une action A avec une probabilité P_A . C'est ce qu'on appelle une stratégie mixte. Pour résoudre un jeu, il faut trouver un ensemble de stratégies mixtes qui représentent un équilibre. L'objectif pour chaque joueur est de maximiser l'espérance de son utilité (par exemple ses gains) compte tenu de ses conjectures sur ce que feront les autres joueurs.

La théorie des jeux évolutionnaire s'est développée à la suite des travaux du biologiste John Maynard Smith.

Cette théorie est vue comme une application de la théorie des jeux classique dans des contextes biologiques, en admettant que la fréquence de la capacité de reproduction introduit un aspect stratégique pour l'évolution. Elle a été développée par R. A. Fisher en 1930 pour expliquer l'égalité approximative dans le rapport de sexe pour les mammifères.

Le terme de théorie des jeux évolutionnaire a été utilisé pour la première fois en 1961 par R. C. Lewontin qui a introduit la première application explicite de cette théorie en évolution biologique.

Par la suite, en 1972, Maynard Smith définit le concept d'une stratégie évolutionnairement stable (ESS) et écrit son livre en 1982 suivi par le travail d'Axelrod en 1984.

Depuis, la théorie des jeux évolutionnaire a été développée dans les sciences biologiques, économiques et sociales.

L'application de la théorie des jeux évolutionnaire dans les sciences sociales est intéressante à trois niveaux :

- elle prend en compte l'évolution culturelle qui réfère aux changements des croyances et des cultures dans le temps,
- elle est basée sur l'hypothèse de rationalité qui est, dans la plupart des cas, la plus appropriée pour modéliser les systèmes sociaux.,
- elle est une théorie dynamique.

Ainsi, dans certains cas, chaque joueur a le choix entre la coopération et la trahison, l'intérêt commun étant la coopération alors que l'intérêt individuel est la trahison.

Chaque individu est différent des autres, il a sa façon de voir et d'analyser les choses et peut se comporter de manière assez différente voire inattendue.

“Under what conditions will cooperation emerge in a world of egoists without central authority”; c'est par cette question que débute le célèbre ouvrage “The Evolution of Cooperation” d'Axelrod.

Elle a suscité des nombreuses réponses ou commentaires dont l'un nous vient de Hobbes en 1651 qui écrit qu'avant que les gouvernements n'existent, l'état était dominé par des individus égoïstes qui se livraient sans cesse une dure compétition, ce qui rendait la vie courte et dangereuse. Pour lui, toute coopération était impossible en l'absence d'une autorité centrale.

De nombreux auteurs ont cependant montré que la coopération peut exister dans un monde sans aucun pouvoir central. Parmi les plus marquants, citons Maynard-Smith ou Axelrod.

Ce dernier accepte l'idée que la coopération peut émerger et être stable dans un système démunie de toute autorité centrale, mais cette mise en évidence doit être relativisée car d'autres contraintes peuvent exister dans le système.

Dans les marchés financiers, le rôle du management est, entre autres, de favoriser la coopération.

Lors de notre enquête un manager s'est exprimé ainsi : « individualisme et opportunisme sont galvaudés et caricaturés en France mais ce sont aussi des qualités du moment qu'il y a responsabilisation et que l'individu subit les conséquences de ces actions opportunistes. Le problème est qu'individualisme et opportunisme dans le système financier actuel est asymétrique. Le fameux je gagne c'est pour moi, je perds c'est pour la banque. L'autre problème étant que le top management n'a aucun incentive personnel à changer ce système. Au contraire. Il lui manque de plus le courage. Face à l'individualisme et l'opportunisme destructeur, il est facile de dire non et d'encourager les comportements positifs. Ce n'est pas fait. Le top management est largement responsable mais au final la responsabilité ultime en incombe aux actionnaires et à leurs représentants au conseil d'administration qui ne défendent pas leurs intérêts et laissent faire à cause d'une prétendue pression concurrentielle ».

4.2. Théorie des jeux, risque moral et scandale

Jacques H. Drèze s'appuie sur la théorie des jeux dans son article intitulé « Espérance morale avec risque moral ». Il y présente une extension de la théorie des jeux contre la nature aux situations de risque moral.

Il utilise le terme *risque moral* pour désigner les situations où un décideur unique choisit simultanément un « acte » (au sens de la théorie des jeux contre la nature, telle que développée notamment par L.J. Savage) et une « stratégie », non observable, susceptible d'influencer le cours des événements.

Dans les nombreuses applications de la théorie de la décision à des situations de risque moral, on *suppose* que, pour chaque acte, le décideur choisit, dans un ensemble donné, la stratégie qui maximise l'espérance d'utilité. Les choix entre les actes reflètent alors les espérances d'utilité associées à ces stratégies optimales. On obtient ici une justification axiomatique de cette représentation, en affaiblissant l'axiome appelé « Inversion d'ordre » par Anscombe et Aumann. Aux termes de cet axiome, quand une épreuve aléatoire décide de l'acte qui prévaudra, il doit être indifférent pour le décideur que l'épreuve aléatoire soit conduite avant ou après que l'on observe l'état du monde.

L'affaiblissement consiste à stipuler au contraire que le décideur ne *préfère jamais* strictement que l'épreuve aléatoire soit conduite *après* observation de l'état du monde *plutôt qu'avant* (i.e. la valeur de l'information est non négative). Conjointement avec les autres axiomes habituels, cet affaiblissement conduit à un théorème d'espérance morale généralisé : il existe un ensemble (convexe fermé) de probabilités P sur les états du monde, et une utilité sur les conséquences, tels que les préférences entre les actes reflètent les maxima par rapport à P des espérances d'utilité ».

Jacques H. Drèze fait référence à Arrow : « Le terme « risque moral » (ou « hasard moral » en français) vient de la littérature sur les assurances, où l'on reconnaît que « la couverture d'un risque peut changer le comportement de l'assuré et donc les probabilités utilisées dans le calcul actuariel. Ainsi, une assurance incendie pour une somme dépassant la valeur du bien peut inviter à la négligence, sinon à la pyromanie ».

L'auteur ne connaît pas d'autres développements axiomatiques de la théorie de la décision avec risque moral mais il note que cette extension est souvent utilisée implicitement dans la théorie des *jeux de stratégie*, où l'on suppose continuellement que les joueurs maximisent leur espérance d'utilité, à la fois en choisissant leurs stratégies (ces choix tiennent naturellement compte de l'interaction entre les joueurs) et en choisissant des jeux ou des paiements.

Lors de notre enquête, peu de managers ont fait référence au risque moral ; un manager nous a déclaré, répondant aux particularités du management dans les marchés financiers : « très forte rentabilité financière ; Horizon de travail très court ; Contraintes morales et éthiques faibles (seul le résultat compte) »... jusqu'à ce que le scandale arrive !!!

Le scandale comme épreuve, tel est le titre d'un article de Damien de Blic et Cyril Lemieux⁴¹.

« Parmi les travaux publiés depuis une vingtaine d'années au sujet des scandales, aussi bien en sociologie, en anthropologie et en histoire qu'en science politique, une voie se dégage, qui considère le scandale comme une *épreuve* à travers laquelle est réévalué collectivement l'attachement à des normes.

Le présent article souligne en quoi envisager de cette façon les scandales conduit à être particulièrement attentif à leur force instituante ainsi qu'au fait que leur signification et leur portée « réelles », dépendant de la réaction collective qu'ils suscitent, ne sont jamais données à l'avance, ni entièrement prévisibles.

Prenant au sérieux les raisons de s'indigner des acteurs, ce type d'approche a des implications importantes, que l'on détaille ici, sur la conception que le chercheur peut se faire du rôle joué dans les scandales par les calculs stratégiques, l'euphémisation de la violence, la séparation entre sphères d'activité ou encore, les médias de masse. On précise en outre pourquoi cette approche oblige le chercheur à une réflexivité de degré supérieur dans son rapport à l'objet».

Les auteurs partent de travaux anthropologiques, ce qui implique d'une part de faire le pari qu'à l'instar du don et du contre-don ou de la prière, le scandale est un phénomène connu de toutes les sociétés humaines, d'autre part la nécessité de sortir d'une conception spontanément pathologique du scandale.

⁴¹ *Éléments de sociologie pragmatique*, Volume 18 - n° 71/2005, p. 9-38

« De la même façon que le crime ou le suicide selon Durkheim, le scandale est à concevoir comme un moment certes peu banal et particulièrement violent de la vie sociale mais néanmoins « normal ». C'est la reconnaissance de cette normalité qui incita les anthropologues fonctionnalistes à tenter de lui attribuer une fonction (de contrôle social, de hiérarchisation, de régénération du groupe). C'est elle qui doit nous inviter à saisir positivement les logiques de la dénonciation et de la provocation publiques, plutôt que d'envisager ce type d'actes comme s'il s'agissait d'anomalies comportementales ou de manifestations collectives d'irrationalité.

Il s'agit par là même d'adopter sur le scandale ce point de vue que Michel Dobry a qualifié de « continuiste » et qui consiste, en l'occurrence, à penser ensemble les moments où les acteurs ne dénoncent pas publiquement les transgressions normatives dont ils ont connaissance, et ceux où ils entreprennent de le faire ».

La majorité des recherches s'intéressant aux scandales a montré l'effet révélateur des rapports de force, des structures, des espaces positionnels ou des normes qui lui préexistaient, incitant le lecteur à focaliser son attention sur les trajectoires des acteurs qu'il implique, en vue de rendre explicables les attitudes que ces derniers adoptent et les ressources qu'ils tentent de mobiliser.

Les deux auteurs prennent le parti de regarder le scandale comme un objet d'étude *à part entière*, ce qui revient à le reconnaître comme un moment de transformation sociale. Cette perspective, que défend tout particulièrement la sociologie dite pragmatique, repose sur le constat que le scandale, malgré d'hâtives conclusions, ne laisse jamais les choses en l'état. En tant que « cérémonie de dégradation statutaire», il conduit à des repositionnements, à une redistribution des cartes institutionnelles, voire à des remises en cause brutales des rapports institués. Il donne lieu, souvent, à des refontes organisationnelles, à la production de nouveaux dispositifs légaux, à la validation collective de pratiques inédites.

En d'autres termes, il est l'un de ces « moments effervescents » dont parle Durkheim. Raison pour laquelle le chercheur doit faire l'effort de le saisir sous sa dimension performative ou, pour mieux dire, *Instituante*.

Eric de Dampierre avait proposé de rendre compte de cette dimension instituante du scandale : « Le scandale, suggérait-il, est un test sur les valeurs transgressées qui

permet à la communauté concernée de déterminer si elles lui sont ou non devenues indifférentes. Ce en quoi il institue bien quelque chose : soit la réaffirmation collective des valeurs transgressées et donc, leur renforcement ; soit, au contraire, la démonstration collective de leur obsolescence. Au bout de ce test, quelque chose aura changé. Des dispositifs organisationnels et des façons de se conduire auront été avalisés ou au contraire, « démotivés », ou bien encore, déplacés et réaménagés».

De Blic et Lémieux reprennent la perspective ouverte par Dampierre en substituant toutefois à la notion de test celle, fort proche, d'*épreuve* qui a l'avantage d'avoir été conceptualisée sociologiquement.

« Concevoir le scandale comme une épreuve, c'est affirmer avant tout l'indétermination qui pèse sur son issue – cette indétermination que tendent à effacer les approches étiologiques comme celles qui, se plaçant à la fin de l'histoire, se plaisent à en faire un récit linéaire. C'est donc également reconnaître le moment de réversibilité potentielle des rapports de domination dont toute dénonciation publique d'une faute ouvre la possibilité, quand bien même celle-ci se fermerait rapidement. C'est par conséquent encore, se donner les moyens de restituer l'état d'inquiétude, d'incertitude et d'irréalité dans lequel le scandale, comme plus généralement toute « conjoncture fluide », tend à plonger ceux qui y sont impliqués ».

Si l'on se réfère à Max Gluckman, qui a proposé une analyse fonctionnaliste de ce que la pratique du commérage et du scandale institue, à savoir, selon lui, tout à la fois l'appartenance à un groupe, les frontières de ce groupe et ses hiérarchies internes, on comprend que les sociétés traditionnelles manifestent un goût certain pour les ragots, les médisances et les scandales qu'elles interprètent comme des formes de la compétition sociale et de la « sélection des leaders », dans la mesure où l'élaboration de jugements sur l'honneur des personnes contribue largement à les classer le long d'une échelle de prestige.

Howard Becker, au sujet de la déviance, ne procède pas autrement : « Le caractère déviant ou non d'un acte dépend de la manière dont les autres réagissent. Vous pouvez commettre un inceste clanique et n'avoir à subir que des commérages tant que personne ne porte une accusation publique ; mais si cette accusation est portée, vous serez conduit à la mort ».

Les scandales n'existent donc qu'en vertu d'un processus de mise en visibilité et de publication. C'est sur ce point précis que l'analyse stratégeste s'empare de la question, en repérant de façon systématique l'existence d'actions destinées à garder secrètes certaines transgressions ou au contraire, à les rendre publiques : d'un côté des stratégies de dissimulation, de conservation et de contrôle institutionnel, de l'autre, des stratégies de dévoilement, de subversion ou de provocation, c'est-à-dire de mobilisation du public et d'enrôlement de forces extérieures aux institutions mises en cause.

Une fois reconnue sa dimension stratégique, le scandale devient descriptible dans le vocabulaire de la théorie des jeux, c'est-à-dire comme un « coup » joué dans le cadre d'une compétition. En vertu de quoi, il devient également analysable en référence aux positions occupées par les différents joueurs engagés dans cette compétition.

L'approche développée par Alain Garrigou vise surtout à relativiser deux points de vue ordinaires sur les scandales, ceux qui les font correspondre à des « accès de moralisation » et ceux qui y voient les conséquences d'un accroissement réel des transgressions. Mais en quoi le scandale est-il une stratégie ? La stratégie scandaleuse vise d'abord pour Garrigou à discréditer l'adversaire au moyen de « coups informatifs » – un public est donc requis.

La nature des coups joués et leurs résultats dépendent toutefois des positions institutionnelles des joueurs.

Le lexique de la stratégie et de la théorie des jeux permet également à Garrigou d'éclairer le mécanisme des « fuites » qui sont à l'origine de certains scandales politiques et qui procèdent généralement « de calculs rationnels sur l'opportunité de dévoiler », les dévoilements de scandales intervenant normalement quand « les chances d'atteindre leur objectif paraissent réelles aux imprécateurs ».

Michel Dobry dans sa *Sociologie des crises politiques* a développé un modèle d'analyse nous invitant à récuser l'opposition frontale entre des approches en termes de « stratégie » et d'« action », qui pourraient rendre compte en première approche de conjonctures de crise comme le sont les scandales, et des analyses en termes de «

structures » et de « routines », qui seraient susceptibles, elles, de faire comprendre les conjonctures plus ordinaires.

En s'appuyant sur l'hypothèse continuiste, il s'agit au contraire de tirer toutes les conséquences de la dépendance de la stratégie à l'égard de la routine, comme de la vulnérabilité de la structure à l'égard de l'action collective. Dès lors, une analyse correcte du scandale apparaît devoir tenir compte aussi bien des caractéristiques et du niveau de complexité des systèmes sociaux qu'il affecte que des calculs auxquels se livrent les acteurs en situation. Le chercheur, ici, doit s'efforcer de prendre toute la mesure de *l'ancrage* situationnel des acteurs s'il veut espérer rendre compte des limites de leurs espaces de calcul propres et du ressort non stratégique de leurs anticipations stratégiques.

A propos du scandale, Gluckman dit qu'il se présente toujours comme un « culturally controlled game ». Dans la perspective fonctionnaliste qu'adopte cet auteur, c'est l'efficacité même du scandale, en tant qu'instrument de maintien de l'unité et de la culture du groupe, qui tient au respect par les protagonistes d'un certain nombre de règles, la principale et la plus importante d'entre elles touchant selon lui au choix de ceux à qui le ragot va être transmis ou de ceux à qui le scandale va être dévoilé.

'Face à des crises inédites, des tournants à opérer', tel est le titre de la conclusion de l'ouvrage de Patrick Lagadec, « La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs ».

« A "l'ère damocléenne", selon la formule d'Edgar Morin, les crises – et leur spectre – semblent de plus en plus marquer l'univers quotidien du décideur. On pourrait multiplier les exemples de saut qualitatif dans l'ordre de nos vulnérabilités ».

« Un premier état de la question souligne combien, sur un tel sujet, il faut dépasser les réponses simplistes, pour développer sans cesse les meilleures capacités d'anticipation, de jugement et d'action. Discontinuité, complexité, fragmentation : voilà quelques mots clés qu'il nous faut dorénavant intégrer dans nos cadres de référence. Le passé devient moins pertinent pour penser et traiter les ruptures actuelles et en gestation (même s'il ne peut être oublié, puisque l'invention ne se fait jamais à partir du néant). Mais la discontinuité oblige à l'innovation, à la créativité – y compris en matière de valeurs de référence. En temps de crise, on se heurte à la complexité et à la fragmentation générale du théâtre des opérations; des

démembrements et des recompositions éphémères, apparemment aléatoires, se jouent des meilleurs plans. On ne planifie plus le réel, on négocie avec lui, souligne Edgar Morin ».

« Ce nouvel état de notre environnement oblige à de véritables ruptures dans les schémas traditionnels du mode de gestion de nos organisations. Ces derniers ont le plus souvent été pensés pour des contextes relativement stables, à incertitude modérée et circonscrite, dans lesquels les conséquences d'une défaillance étaient limitées tant en ampleur qu'en gravité. Nous sommes aujourd'hui dans un tout autre univers. La "solution" n'est pas dans une crispation sur les modèles archaïques : centralisation, uniformisation, hiérarchisation stricte, cloisonnement, secret,... dont l'avantage certain est de permettre une attribution aisée des blâmes pour les échecs auxquels on se résigne!

Bien au contraire, et les travaux sur les grands systèmes complexes (y compris militaires), le soulignent : la réponse à la complexité doit être recherchée dans la différenciation organisationnelle et la coordination; la réplique à l'incertitude ne peut être qu'un plus faible degré de rigidité et de centralisation; l'incertitude appelle des structures plates, non des modèles pyramidaux ».

L'auteur invite à repenser le mode de fonctionnement, les responsabilités de chaque organisation et sous-organisation : les systèmes doivent aujourd'hui faire preuve d'une flexibilité radicalement nouvelle, ce qui suppose des modèles de responsabilité à géométrie variable. Ceci passe également par la nécessité pour les acteurs de cultiver un grand nombre de relations avec leur environnement : « pour développer, à travers une information et des échanges de qualité, non seulement son "image" mais, bien plus en profondeur, la pertinence sociale de son action, sa crédibilité, sa légitimité ».

Dans les marchés financiers, ne serait-il pas utile de repenser le rapport au temps ? de laisser le temps à la réflexion ?

« Des ruptures tout aussi fortes sont à opérer quant à l'exercice de l'autorité. La conduite des systèmes en univers structurellement instable nécessite moins la fixation

de buts précis que la détermination d'orientations, moins la définition de tactiques que la génération de multiples variantes, moins le rappel des réponses admises et règlements ayant force de loi que la mise à l'étude des questions nouvelles et la recherche de sens. Il ne s'agit plus de faire marcher au pas une série d'entités disjointes, jalouses de leur autonomie, entretenues dans leurs conflits de territoire, mais de savoir animer un enchevêtrement d'interdépendances dont la richesse tient précisément à la capacité à opérer en commun, sur une base d'émulation et non de guerre intestine. Est-ce à dire que l'on minore la question du pilotage, de la responsabilité ? Certainement pas. Les structures de commandement sont absolument nécessaires pour éviter implosions, fragmentations et dilutions générales; mais le cadre d'intervention de ces structures est totalement à repenser : les décisions doivent plus que jamais passer par la consultation, la discussion, la négociation. Plus profondément, elles doivent être ajustées au nouveau contexte sur lequel elles doivent intervenir et dont on vient d'esquisser les caractéristiques les plus surprenantes ».

« Il faut mesurer la révolution culturelle que ces exigences peuvent représenter dans les organisations les plus traditionnelles : la hiérarchie classique qui s'accrocherait aux formes extérieures d'autorité risquerait fort d'être balayée à la première difficulté un peu sérieuse. A l'ère des crises, l'autorité ne pourra s'exercer que si elle démontre sa pertinence et son utilité. Ce qui lui est dorénavant demandé, c'est d'apporter une intelligence plus globale du système dans lequel on se trouve, de fournir du sens lorsque l'ambiguïté est trop forte, de garantir des moyens minima, de débloquer les problèmes particuliers qui ne peuvent l'être que par l'intervention d'un niveau supérieur de complexité (et non seulement de pouvoir). On mesure ce que cela suppose, dès aujourd'hui, de réflexion et de réorientation en matière de formation, initiale et continue, des décideurs : la créativité, l'ouverture aux questions de valeurs, la préparation à la négociation, la capacité à opérer et inventer positivement en univers déstructuré, doivent faire partie du bagage du dirigeant ».

Combien de managers ou dirigeants ont ce bagage ?

L'auteur insiste ensuite sur le fait que la survie de chaque organisation est liée à l'aptitude à opérer de façon judicieuse en temps de crise. Ceci nécessite de conduire des simulations, de se soumettre à des entraînements exigeants, de cultiver cette

capacité à réagir, individuellement, en équipe et en réseau, en situation de hautes turbulences.

« Il ne faut pas jouer inconsidérément avec ces situations limites, extraordinairement risquées (en particulier les compliquer à souhait par des déclarations ou des initiatives irresponsables). Le principe de modération, appris avec retard sur le théâtre de la guerre, devrait vite être intégré sur le terrain des crises ».

« On peut cependant offrir un contrepoint moins sombre. Ce foisonnement de complexité, ces ruptures et ces failles en tous sens, ces impératifs d'action, peuvent aussi constituer de précieuses opportunités. En libérant des personnalités, en permettant de nouvelles modalités d'organisation et d'action collective, en faisant exploser les carcans qui paralysent, les crises peuvent aussi se révéler fécondes, pour ceux tout au moins qui s'y sont préparés – et qui bénéficient aussi, le moment venu, du facteur chance sans lequel on ne s'extirpe pas d'une crise. Ouvrant sur la créativité, la crise peut ainsi être approchée comme une clé utile – parfois indispensable – pour le développement d'un monde qui ne peut progresser qu'au travers de ruptures et d'innovations hardies ».

Dans les marchés financiers, les crises successives favorisent-elles des innovations hardies ou renforcent-elles les carcans qui paralysent ? De quelle marge de manœuvre disposent les individus qui souhaitent faire bouger le système ?

4.3. Face aux crises, quelles anticipations, quelles réactions ?

La fonction première d'un système est sa propre conservation. Un système doit rester dans un état constant, orienté vers un optimum. Or, une des caractéristiques des systèmes qui « fonctionnent » est qu'ils sont tous dans un état de déséquilibre thermodynamique, dans la mesure où ils ne cessent d'échanger de l'énergie avec leur environnement. Ils se retrouvent donc obligés de se maintenir dans un état constant, caractérisé par une relative stabilité au sein même de laquelle existent des déséquilibres provoqués par les flux d'entrées et de sorties.

L'image mécanique pour comprendre cette dynamique interne du système est celle du *vélo* qui doit avancer pour être en état d'équilibre dynamique.

Un système se retrouvant dans un état d'équilibre en ayant épuisé tous les échanges possibles avec son environnement a atteint le stade de la « mort thermique » (pour reprendre l'expression de Boltzmann). La loi physique montrant que tous les systèmes fermés finissent tôt ou tard de cette façon s'appelle l'entropie (dit aussi 2^e *principe thermodynamique*).

La conservation d'un état constant est aussi une nécessité des systèmes cybernétiques (qu'ils soient organiques ou artificiels) : leur autorégulation dépend des boucles de rétroaction négatives, qui ont une fonction de contrôle et de stabilisation autour d'une valeur moyenne.

On trouve un processus particulier dans les systèmes vivants : l'*homéostasie*. L'homéostasie (d'*homios*, le même, et *stasis*, l'arrêt, la mise au repos) désigne la capacité d'un système à se maintenir dans un état constant, dans sa forme et ses conditions internes, en dépit des perturbations externes.

Dans le cas des animaux, les conditions internes sont nombreuses et dépendent de sous-systèmes (maintien de la température interne, de la pression artérielle, de la teneur en eau et autres substances vitales, etc).

Le terme d'homéostasie est forgé par le physiologiste Walter Cannon dans les années 1920 ; mais la propriété est découverte dès le milieu du XIX^e siècle par Claude Bernard, qui décrit les principes de régulation du milieu interne. Théoriquement, un système parfaitement autorégulé impliquerait de pouvoir revenir à son état initial, suite à une perturbation.

Néanmoins, si le monde vivant lutte contre la flèche du temps (tous les êtres vivants créant des boucles de néguentropie provisoires), ils ne reviennent cependant jamais à un état identique, mais évoluent vers un état légèrement différent, qu'ils s'efforcent de rendre aussi proche que possible de leur état initial. C'est pourquoi le système vivant maintient sa forme malgré des échanges avec l'environnement ; c'est également pourquoi sa stabilité n'exclut pas une certaine évolution.

En bref, la simple régulation cybernétique pour maintenir un système dans un état constant (comme c'est le cas pour un thermostat) diffère de l'homéostasie qui, malgré son nom, est un processus complexe et autonome d'autorégulation, impliquant un renouvellement des éléments et une réorganisation structurelle autonomes.

Cheila Duarte-Collardele a fait sa thèse à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris sur l'analyse de la dynamique organisationnelle en temps de crise.

Afin de pouvoir identifier et décrire, formaliser, analyser et partager la dynamique décisionnelle et événementielle de la situation de crise et de sa gestion, il a abordé la notion de crise et le rôle central mais limité des approches classiques de retour d'expérience et a développé une méthodologie de gestion des connaissances : le Retour d'Expérience (REX) Positif.

Dans sa recherche, il s'est particulièrement attaché aux points suivants :

- une représentation fidèle des expériences : comportements individuels et collectifs face à l'évolution du contexte, analyse de la situation, suivi de l'action et des effets tangibles, alternatives d'actions hypothétiques,
- l'amélioration de la planification et le partage de connaissance qui permettent à chaque acteur d'avoir une vision globale et qui favorisent l'émergence de solutions concrètes : « *Both in planning and in preparing we look to the future, but in planning we seek to restrict the future, in preparing we seek to make ourselves*

ready. In planning we express our belief in our reason and our ability to control outcomes, people and technology. In preparing, we express our belief in our adaptability, our responsiveness, our willingness to accept what is».

L'auteur souligne ensuite la difficulté à pérenniser la pratique de retour d'expérience Positif. La réussite et la pérennité de la pratique de retour d'expérience tiennent à : « *une bonne appropriation des modalités et des bénéfices que chacun peut en tirer, mais également à l'existence d'un animateur/référent qui soit le chef d'orchestre de l'organisation de REX* »

Selon Wybo et Colardelle, un « chef de projet » devrait être systématique nommé. Il s'agit d'une personne à forte légitimité dont le rôle serait de coordonner des tâches comme : « *(1) la formation des acteurs au retour d'expérience ; (2) la gestion des supports de collecte ; (3) l'organisation de la collecte des informations ; (4) la validation des connaissances et le partage entre les acteurs impliqués ; (5) la diffusion des connaissances* ».

La méthode du REX Positif est donc consommatrice de temps et de ressources, il faut donc adapter les niveaux de REX à chaque type de situation dégradée : l'objectif de ces niveaux de REX est : « *d'optimiser les ressources nécessaires par rapport à ce que l'on peut ou que l'on doit apprendre de chaque situation* ».

A l'issue de ce travail, le chercheur met en avant le fait que les organisations se doivent d'être résilientes en termes de :

- Prévention : la résilience implique une pro activité organisationnelle en termes de connaissance sur les risques auxquelles les organisations peuvent être exposées.
- Vigilance : avant que la crise ne s'installe, les organisations doivent être capables de saisir, interpréter, transmettre les signaux d'alerte.
- Réactivité : chaque individu et organisation doit développer des stratégies de réponse aux signaux d'alerte, capables de mettre un terme à l'événement et/ou à réduire ces effets.
- Apprentissage : les organisations doivent être capables d'intégrer les enseignements obtenus de l'analyse de leur gestion de crise ou d'exercices collectifs, dans la définition des modes de gestion d'événements majeurs.

Qu'est-ce que les différentes crises financières ont apporté comme enseignements ?

Il semble que les financiers soient des phénix capables de renaître de leurs cendres : à chaque crise, une nouvelle réglementation et de nouvelles idées pour la contourner ...

Quelle est la capacité des managers à « dompter » des experts talentueux, opportunistes et individualistes ?

Et, en fin de compte, quel intérêt de les brider ?

Quels sont les individus qui, dans cet environnement complexe et pressurisé par la contrainte de temps, prennent le temps de tirer des enseignements du passé ?

5. LE MANAGEMENT D'EXPERTS TALENTUEUX, OPPORTUNISTES ET INDIVIDUALISTES

Nous disposons à ce stade de la recherche d'une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel évoluent les opérateurs de marchés.

Les chapitres précédents nous ont permis de définir qui sont les opérateurs de marchés, d'analyser leur relation au travail, d'appréhender le fonctionnement des parties prenantes et la place des managers dans une culture de la performance au sein d'un univers marqué par le risque et l'incertitude.

Nous allons à présent aborder la question du management en tant que telle.

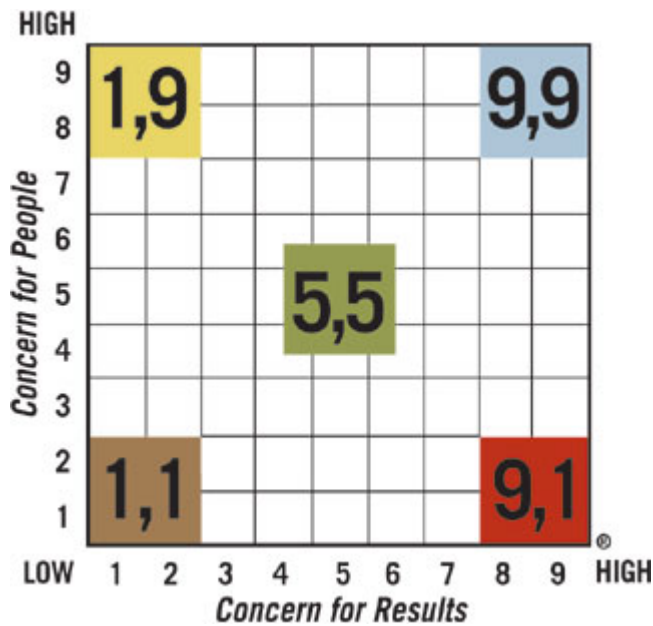
Nous appuyant sur la "Théorie de la Contingence" développée par Bower⁴², nous partons du postulat qu'il n'existe pas de style de management qui, par nature, soit meilleur que les autres et le bon dirigeant est celui dont les méthodes de commandement sont cohérentes avec sa personnalité, avec les attentes de ses subordonnés et avec les caractéristiques de l'environnement dans lequel son entreprise évolue.

Après un bref rappel des styles de management, l'objet de ce chapitre est d'étudier les spécificités des collaborateurs dans les marchés financiers et les comportements que celles-ci induisent, notamment en termes de relation au management.

5.1. Les styles de management

Parmi les nombreux modèles existants, l'un des plus connus est celui formalisé par Blake et Mouton au milieu des années 70. Ce modèle est centré sur 2 préférences : le souci de la production et de la rentabilité, représenté en abscisse sur la grille de management ; le souci du facteur humain et des relations, représenté en ordonnée.

⁴² M. Bower, *Diriger c'est Vouloir la Réussite des Entreprises pour une Gestion Systématisée*, Hachette, 1968



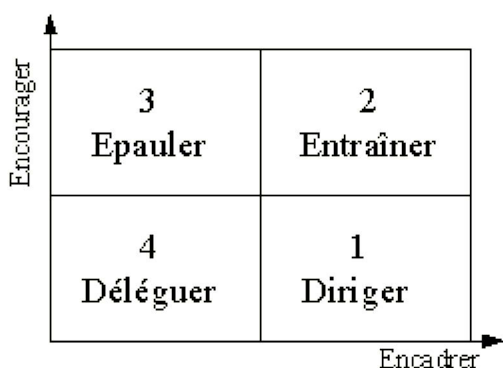
Cette grille permet de définir 5 types de comportements :

- **Le style 1,1** correspond à la **gestion appauvrie** : laisser aller, laisser faire... Ce manager est à la fois très peu concerné par la rentabilité et la production que par l'état d'esprit de ses collaborateurs. Il ne cherche à imposer aucune direction mais ne semble intéressé que par la bureaucratie de son entreprise.
- **Le style 9,1** correspond au **style autocrate, planificateur**. Le manager a un fort intérêt pour la productivité et un très faible intérêt pour le facteur humain. Ce style est très efficace à court terme.
- **Le style 1,9** correspond au **style centre de loisirs**. Le manager est très attentif à l'état d'esprit des employés. La priorité est à l'ambiance, au climat, aux relations entre les membres de l'équipe, au désir d'être aimé au détriment de la rentabilité.
- **Le style 5,5** correspond au style juste au milieu. C'est le manager de **compromis** qui hésite à choisir nettement entre les 2 variables. Il sait bien éviter les conflits mais cela n'entraîne pas toujours la rentabilité.
- **Le style 9,9** correspond au **style intégrateur**. C'est le style idéal. Ce manager doit intégrer la dimension humaine dans les objectifs de rentabilité. Ce style est basé sur la confiance, l'initiative, la valorisation et l'implication de tous pour une production optimale. Il correspond à une des devises de l'armée américaine "les gens et la mission d'abord". Cette devise signifie que rien n'est

plus important qu'atteindre les objectifs de la mission et que l'état d'esprit des hommes soit optimal.

Hersey et Blanchard remarquent que le modèle de Blake et Mouton est incomplet car un même style de management peut être efficace ou inefficace selon les situations et perçu de manière positive ou négative selon le degré de maturité professionnelle des collaborateurs. Ils proposent alors une alternative intéressante à l'opposition classique management directif / management participatif : le management adaptatif.

Le management adaptatif consiste à faire le constat que management directif et management participatif ne sont ni mauvais ou ni bons en eux-mêmes mais que leur pertinence dépend avant tout du niveau d'acquisition de compétences dans un domaine donné.



Un individu, dans un domaine donné et au fur et à mesure de son apprentissage, va successivement requérir chacun des styles de management suivants:

1. **Management très encadrant, peu encourageant :** Dans le domaine considéré, la personne encadrée a tout à apprendre. Elle est généralement motivée pour découvrir quelque chose de nouveau mais a besoin d'être **dirigée** pour acquérir des compétences et des réflexes qu'elle n'a pas encore,
2. **Management très encadrant, très encourageant :** L'enthousiasme des débuts a tendance à s'éteindre. Pourtant le collaborateur a encore besoin de guides et aussi de motivations pour l'**entraîner**,

3. **Management peu encadrant, très encourageant** : Le collaborateur commence à acquérir une certaine autonomie. On peut lui confier un certain nombre de tâches mais il faut encore souvent l'**épauler**
4. **Management peu encadrant, peu encourageant** : La personne encadrée a atteint le niveau d'autonomie où la **délégation** complète de l'activité est possible. Dans certains cas, on peut même se passer de la féliciter lorsqu'elle arrive à s'auto-satisfaire.

5.2. Leadership et management

Si beaucoup d'individus portent le titre de manager, ils n'en sont pas tous de bons leaders pour autant. Le leadership, c'est une attitude, c'est quelque chose que l'on a en soi. Le leadership ne s'apprend pas sur les bancs de l'école mais s'acquiert avec le temps et l'expérience. Un leader, c'est une personne courageuse qui se lève et proclame une vision. A travers son courage, le leader encourage les autres à évoluer.

Robert Quinn, conseil pour top managers depuis des années, a établi six critères permettant de distinguer le vrai leader.

1. De nombreux top managers voient très bien ce qui ne va pas chez leurs collaborateurs et n'hésitent pas à le leur faire comprendre. Ils s'attendent à ce que tout le monde s'adapte, mais refusent eux-mêmes de se remettre en question et de changer. Ils préfèrent rester aveugles face à leur propre rigidité. Le vrai leader, par contre, évolue avec les autres et ne craint pas d'assumer la lourde responsabilité d'exécuter les changements.

2. Le vrai leader ose montrer ses faiblesses. Il a, comme tout le monde, des points forts et des points faibles et connaît, comme tout le monde, des moments de peur et d'incertitude. Le manager qui, de temps à autre et de manière adaptée, a l'honnêteté de montrer ses faiblesses, reste crédible aux yeux de ses collaborateurs car il démontre lucidité et connaissance de soi.

3. Les gens ne changent pas parce qu'on leur dit, sous la menace, qu'il est important de changer. Le manager qui souhaite réellement changer les choses, doit être capable de sacrifier une partie de son contrôle. Les collaborateurs se sentiront concernés et ne craindront pas d'exprimer leur opinion lorsqu'ils savent dans quelle direction s'orienter.

4. Beaucoup de managers sont des hyperactifs et réagissent au moindre souffle. Le vrai leader, au contraire, reste calme et ne se laisse pas influencer par le moindre remous.

5. On ne peut vraiment faire carrière qu'après avoir découvert le leader en soi, en devenant différent. Le vrai leader est né une seconde fois. Pour cela, il doit bien sûr avoir atteint une certaine sagesse qui, bien souvent, ne s'acquiert qu'avec l'âge.

6. Le leadership n'est pas une chose qui s'apprend. Surtout pas sur les bancs de l'école. La plupart des écoles engendrent l'uniformité. Mais ce n'est pas seulement une question de conformisme ou de créativité. Un bon leader combine ces deux caractéristiques.

Il convient toutefois d'établir une distinction entre les leaders et les managers. Le leadership est plutôt une qualité vers laquelle on tend.

Managers	Leaders
organiseurs et contrôleurs	inspirateurs et motivateurs
sont aveugles à leur propre rigidité	donnent l'exemple en changeant eux-mêmes
veulent paraître invulnérables	ne craignent pas de montrer leurs points faibles
sont des maniaques du contrôle	n'ont pas peur de lâcher un peu de contrôle
sont hyperactifs et réfléchissent de façon tactique	ont un but et une stratégie
les techniques de management peuvent être enseignées	le leadership est une question d'expérience et de sagesse

(source: Robert E. Quinn)

Le charisme est la qualité d'une personne qui séduit, influence, voire fascine les autres par ses discours, ses attitudes, son tempérament, ses actions. Un charisme puissant, c'est-à-dire fascinant, trouble et neutralise le jugement d'autrui ; c'est pourquoi on peut si aisément diriger, voire manipuler, les autres quand on a du charisme. Le charisme est souvent un don naturel ou une façon d'être, mais il est possible de travailler sur soi pour le développer. Le charisme est aussi lié à la confiance en soi, la personnalité, l'intérieur de la personne.

Le terme, d'origine grecque, a d'abord été employé en théologie ; *kharisma* est une faveur (une grâce, un don) accordée par l'Esprit-Saint à un individu ou à un groupe.

Une autorité « charismatique » est une façon de diriger les gens en prenant l'ascendant sur eux au moyen de son charisme. Concernant la capacité de certains à

mener des groupes en jouant sur les aspects émotionnels, on parle de « leader charismatique » ou « chef charismatique » ou "leadership".

Dans « L'art de diriger », Robert Papin détaille la pédagogie "Entrepreneurs" qu'il a mise en place à HEC. Pour lui, il est essentiel d'améliorer en permanence ses méthodes de management et de savoir mobiliser ses collaborateurs, en leur proposant un grand dessein : « J'ai toujours pensé que la réussite d'un dirigeant était largement fonction de ses qualités personnelles (curiosité, imagination, agilité mentale, capacité à travailler en équipe, rigueur...) Or, ces qualités ne sont pas développées par un enseignement théorique, ni même par la méthode des cas anglo-saxonne».

« Le charisme peut être la meilleure et la pire des choses. La pire des choses si vous vous servez de votre charisme pour manipuler vos collaborateurs. Si au contraire vous en avez fait des hommes et des femmes bien dans leur peau, et si vous les jugez sur leur efficacité au lieu de les apprécier sur leurs capacités à vous aimer, alors le charisme peut constituer un plus, car personne n'appréciera un management déshumanisé».

La littérature managériale abonde en recommandations diverses et variées. Parmi les commandements auxquels le manager doit se soumettre pour être qualifié de bon manager voire de leader, le sens à donner aux équipes prend toute son importance. Le service public, lui aussi, dans sa mission, se doit plus que jamais, de porter le sens de son action auprès de ses agents et de ses clients.

Les situations se complexifient. On ne fait plus la différence entre les personnes ; l'aplatissage culturel généré par des modes de travail standard, loin de sécuriser les collaborateurs, brouille les repères. On ne sait plus pour quoi on travaille et pour quelle finalité dans la multitude des programmes et des projets à mettre en oeuvre.

C'est pourquoi, la notion de sens devient capitale à tous les échelons de la hiérarchie et qui plus est, dans un type de structure encore très vertical où les projets sont impulsés au plus haut niveau vers l'échelon local.

Pour Vincent Lenhardt, être responsable, c'est « être porteur de sens », c'est-à-dire pouvoir apporter la réponse à la question « pour quoi ? ». Un responsable a un rôle important vis-à-vis de ses collaborateurs, et des seules compétences techniques ne sont pas suffisantes.

Qu'entend-on exactement par le mot sens ? Le sens peut revêtir deux acceptations :

- donner la bonne direction, c'est à dire indiquer vers quelle voie, donc quel objectif aller pour ne pas se fourvoyer
- expliciter le sens de ses actions, c'est à dire fournir des informations sur les choix que l'on fait.

« La notion de sens ne peut être perçue qu'en acceptant le mystère de la conscience individuelle. Cette notion est faite de l'ensemble des objectifs, des valeurs, et des expériences qui résonnent dans la conscience de l'individu. Partager ce sens est le cœur même du rôle difficile et ambigu des responsables afin de mobiliser les équipes autour d'un minimum de consensus et d'une vision partagée».

Le manager suit un développement, selon Vincent Lenhardt⁴³, en 3 phases :

1. Le professionnel d'un métier, qui est un expert technique développant seul son savoir – faire sur un champ précis dans la linéarité.
2. Le manager, responsable de la mise en œuvre opérationnelle, orchestrant le management d'une équipe composée de personnes expertes dans des domaines différents et ce, dans une perspective systémique.
3. Le leader qui est responsable de la vision et du sens à donner aux équipes et aux managers.

Indiquer à son équipe les actions à mener et contrôler que celles – ci ont bien été réalisées dans les délais impartis, est le travail du manager. Le leader, quant à lui travaille d'abord sur la vision pour motiver son équipe : comprendre le *pourquoi* de ce que l'on fait permet d'aborder le *comment* avec le maximum d'efficacité sans perdre de vue l'objectif et les résultats attendus.

⁴³ Les responsables porteurs de sens

Dans une approche stratégique de l'équilibre managérial, l'axe sens doit être équilibré par rapport à l'organisation et aux ressources attribuées pour que la performance soit atteinte.

Travailler sur le sens permet de prendre du recul, de sortir de son cadre de référence, d'avoir une vision globale à transmettre à ses collaborateurs.

Le sens s'élabore à partir de l'élargissement de la situation à une vision plus large qui va des enjeux à l'action :

- la vocation (la raison d'être)
- l'ambition (le défi)
- les valeurs (organisationnelles, culturelles et éthiques)
- les principes de management à décliner
- les priorités stratégiques de l'organisation
- les plans d'actions (actions, calendriers, responsables)

En conclusion : avant d'exposer ses plans d'action, il est important d'explicitier les 5 niveaux donnant sens aux décisions pour éclairer ses collaborateurs sur ses décisions.

Les dirigeants performants sont des hommes ou des femmes qui sont capables de rester ouverts sur le monde qui les entoure. Ils sont également capables de mobiliser leurs collaborateurs et de maîtriser quelques outils de gestion financière qui leur éviteront de perdre en quelques instants le fruit de toute une vie professionnelle. Certains vous diront qu'il est impossible de posséder toutes ces qualités et que les deux premières sont déjà difficiles à concilier. Et pourtant, les dirigeants et futurs dirigeants qui savent véritablement déléguer, réussiront probablement à maîtriser les autres qualités.

Ceux qui n'ont jamais dirigé vous diront : "Il suffit pour cela de prendre conscience de votre style de management, de vous entourer ensuite de personnes à fort potentiel, de leur confier le maximum de responsabilités, de les évaluer sur leur efficacité, au lieu de les apprécier sur leur aptitude à vous séduire, et de résister ensuite à l'envie de museler ceux qui seront tentés de vous contester".

Ils ajouteront : "Si vous reculez devant l'effort, vous pourrez cependant vivre tranquillement, à condition toutefois de garder des ambitions limitées. Vous pourrez même vivre fastueusement si vous possédez le charisme d'un grand capitaine d'industrie. Dans ce cas vous laisserez une forte empreinte sur votre entourage mais lorsque vous quitterez notre entreprise, alors "vos enfants" se sentiront désemparés. Un père ne se remplace pas aisément et votre successeur éprouvera donc de sérieuses difficultés à les mobiliser. Ce que vous aurez construit avec passion risque par conséquent de disparaître en un instant et ceux qui, aujourd'hui, vous bénissent, demain vous maudiront. Si vous ne possédez ni le flair ni le charisme du grand capitaine d'industrie, vous vivrez probablement cette douloureuse expérience avant même d'atteindre l'âge de la retraite. Il ne tient qu'à nous de connaître l'épopée d'un grand meneur d'hommes ou le calvaire de ceux qui n'ont jamais réussi à bien s'entourer".

Cependant, tous les patrons performants savent que pour maîtriser l'art de déléguer, il faut suivre un itinéraire long et difficile, accepter ses propres défauts et ceux des autres, et surtout ne pas se laisser bercer par l'illusion que tout se passera comme prévu.

Le véritable courage n'est pas celui dont fait preuve le grand capitaine d'industrie qui entraîne derrière lui des milliers d'hommes ou de femmes grâce à son charisme naturel. C'est plutôt le combat obscur mené par des responsables moins favorisés par la nature (ou par les circonstances) et qui luttent à chaque instant contre leurs penchants naturels ou contre leurs propres motivations pour améliorer les relations humaines au sein de leur entreprise.

Un exercice difficile ?

Certes oui mais oh combien important car si vous trompez vos subordonnés sur l'ampleur des responsabilités que vous souhaitez leur donner, vous ne réussirez jamais à les motiver. Ils percevront rapidement votre véritable style de commandement et lorsque vous leur demanderez de se mobiliser pour relever avec vous de nouveaux défis, vous constaterez qu'ils n'ont pas bougé.

Combien de managers en sont conscients ?

Déléguer n'est pas facile, car c'est perdre une partie du contrôle.

Bien se connaître non plus.

Etre capable de faire grandir ses collaborateurs ? Répondre de ses actes ? encore moins.

Nous sommes rassurés d'entendre ce que nous a déclaré l'un des managers interrogés dans notre enquête : « Le management, C'est savoir déléguer des tâches ou morceaux de tâches en gardant la maîtrise du résultat final et en assumant la responsabilité globale d'un projet, d'une activité ...C'est organiser la formation et la progression des membres d'une équipe, en accord avec une stratégie globale. C'est s'appuyer sur une équipe qui tourne bien pour se tourner vers des développements nouveaux, la formalisation de la stratégie future d'une activité».

5.3. Le management d'experts talentueux

Qu'est-ce qu'un expert ?

Du point de vue historique, l'expert est le détenteur d'un savoir spécifique issu de l'expérience, des épreuves et écueils qu'il a endurés.

Du point de vue étymologique, l'expert, de l'adjectif latin « expertus » et du verbe « experior », est celui qui a fait ses preuves, qui a éprouvé ses forces dans un domaine. Il s'agit donc de la personne ayant acquis des compétences spécifiques par le biais de son expérience et de ses erreurs.

Sous le prisme de la sociologie, l'expertise ne se réduit pas à un type unique et précis mais fait montre d'adaptabilité aux évolutions sociétales⁴⁴; il est communément désigné pour faire part de ses connaissances à une autre personne ou même plus généralement à une entité comme l'entreprise. « C'est un savoir d'expérience qui constitue l'expert en tant qu'expert⁴⁵ »

Le management d'experts requiert-il des techniques de management spécifiques ?

Sans aucun doute. Le manager doit non seulement avoir une réelle légitimité en matière d'expertise technique (produit, métier), mais également des compétences lui permettant de comprendre la population des experts ainsi que des compétences managériales pour les diriger.

Les « leaders techniques » doivent réussir à stimuler l'innovation, à renforcer le travail d'équipe et à maintenir l'engagement des professionnels.

- Les Experts ont en effet des besoins spécifiques : ils investissent beaucoup de temps et d'énergie dans leur travail ; ce sont en outre des travailleurs intellectuels souvent très diplômés qui apportent des valeurs et des attentes spécifiques à leur

⁴⁴ J-Y TREPOS, La sociologie de l'expertise, PUF, 1996

⁴⁵ P>Y. VERKINDT, Nouvelles technologies de l'information et de la communication et nouvelles pratiques d'expertise, Dr. soc. janv. 2002, n°1, pp.54>64

environnement de travail. Les experts sont axés sur les réalisations, et leur motivation prend sa source dans le travail lui-même. Un haut degré d'autonomie quant aux conditions, au rythme et au contenu de leur travail est important pour eux. Ce besoin d'autonomie se traduit souvent par un besoin plus grand de participer à la construction de la stratégie, à la fixation des objectifs et à la prise de décisions.

- L'autogestion est impérative pour eux. La plupart des professionnels techniques préfèrent un style de management qui leur donne une autonomie maximale.
- Les experts sont poussés par un besoin d'atteindre des objectifs requérant un haut niveau de compétence et d'efforts. Ils désirent accomplir quelque chose de grande importance. Leur sentiment de réussite est accentué lorsqu'ils comprennent le lien entre leur travail et leur contribution à un projet ambitieux. Tout travail que le professionnel technique perçoit comme stimulant, motivant, et apportant une contribution à un objectif supérieur, génère un engagement, tout comme l'occasion de mettre sa compétence et ses connaissances à l'épreuve. Le sens et le challenge sont des critères d'action importants chez les experts.
- La peur de la déqualification peut entraîner chez les experts des problèmes relationnels, une démotivation et une baisse du rendement. La sous-utilisation de ses compétences entraîne souvent l'apathie, l'épuisement et(ou) la désaffection. On parle d'épuisement lorsque le professionnel ne croit plus tirer avantage de son travail, lorsqu'il souffre d'un épuisement émotionnel et qu'il se sent piégé ou impuissant devant le changement.
- Les experts ont tendance à s'identifier d'abord à leur profession, puis à leur employeur. Ils sont d'abord professionnels puis employés - ce qui caractérise de nombreux scientifiques, ingénieurs et autres employés techniques spécialisés. En conséquence, la poursuite des objectifs professionnels peut parfois entrer en conflit avec l'atteinte des objectifs du service et de l'entreprise.
- Les experts plus que la plupart des autres collaborateurs, sont réfractaires à l'engagement envers les objectifs de l'entreprise. Comme la reconnaissance d'une intervention est vitale pour ces individus, la participation au processus de fixation des objectifs est pour eux un moteur de motivation et un vecteur de satisfaction professionnelle. Pour établir et maintenir leur motivation, il est essentiel d'aligner leurs objectifs sur ceux de l'entreprise. Toutefois, lorsqu'ils se sont engagés, les

professionnels techniques se fixent eux-mêmes des normes de rendement élevées et peuvent devenir anxieux à l'idée de les respecter. Ils peuvent également développer un tel attachement aux objectifs et aux procédures que tout changement devient contrariant et démotivant.

- La concurrence peut être vive entre ces personnes brillantes et ambitieuses, à l'ego particulièrement développé. D'autre part, le soutien de leurs pairs est important aux yeux de ces professionnels. Ils apprécient l'interaction avec d'autres personnes ayant une expérience et des connaissances différentes des leurs, à condition qu'ils les reconnaissent comme experts. Les professionnels techniques favorisent également une relation collective avec leurs leaders. Une discussion ouverte sur la stratégie et les objectifs, une approche coopérative sont hautement motivantes pour cette population.

Étant donné ces fortes caractéristiques, il est clair que les managers d'experts requièrent des connaissances, des stratégies et des pratiques spécifiques.

Pourtant, les managers sont souvent des professionnels techniques promus en fonction de leur compétence technique. C'est pourquoi de nombreux managers mettent l'accent sur la gestion des aspects techniques avec lesquels ils sont familiers plutôt que sur la direction des personnes.

Cependant, le monde technologique, qui évolue rapidement et qui est hautement concurrentiel, a besoin de managers expérimentés qui sont attentifs autant aux besoins personnels des experts qu'à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les managers techniques les plus efficaces sont plutôt des guides qui écoutent, posent des questions, apportent leur contribution, s'intègrent et offrent leur soutien.

La fonction de guide est très différente de celle du superviseur. Le guide ne donne pas toujours la " bonne " réponse à une question; en fait, il ne connaît peut-être pas cette "bonne réponse." Il agit plutôt comme cobaye pour les idées de l'expert, critique positif de ces idées, au besoin, source de faits et d'idées faisant appel à une plus grande expérience ou avocat du diable pour vérifier la force des plans de l'expert avant qu'ils soient mis en oeuvre. Le guide est déterminé à aider l'expert à réussir.

Dans la finance de marchés, les managers sont confrontés à l'ensemble de ces sujets ; la principale caractéristique est qu'ils se considèrent plus comme des Lieutenants ou Généraux de l'Armée que comme des guides, leur arme étant le fameux « bonus », qui permet d'attirer et de fidéliser les troupes. Quid de l'épanouissement des collaborateurs, de l'écoute ??? C'est très variable d'un manager à l'autre.

Dans notre enquête, concernant les spécificités du management dans la finance de marchés, bon nombre de managers nous ont répondu : « Les membres des équipes à manager ont un niveau intellectuel, technique et universitaire très élevé. Ils sont le plus souvent très individualistes » ; « la légitimité du management n'est pas toujours facile. Est-ce le trader qui rapporte le plus qui doit être le chef du desk? Est ce que le head of trading doit être hors trading? » ; « la difficulté de gérer des experts qu'il faut guider/encourager et contrôler sans les brider ».

Dans un article intitulé « Manager les talents au service de la haute performance », Pierre Mirallès « introduit la notion de "management des talents" pour caractériser certaines pratiques (comme le scouting, le coaching ou le casting) qui font appel aux ressources incorporées de certaines personnes-clés de l'entreprise pour lui permettre d'acquérir un avantage compétitif. Il explique pourquoi le management des talents ne peut se concevoir que dans sa relation à la gestion des talents, terme qui caractérise les pratiques de gestion de soi des individus de talent ».

Pierre Mirallès s'appuie sur la théorie de Richard A. D'Aveni relative à l'hypercompétition entre firmes : « l'hypercompétition, c'est avant tout un contexte au sein duquel aucun acteur ne peut prétendre à bénéficier d'un avantage concurrentiel unique et durable (comme par exemple le coût de production ou les barrières à l'entrée), mais dans lequel les différents compétiteurs recherchent des combinaisons éphémères d'avantages concurrentiels variés tels que le délai de mise en marché, la qualité, la capacité financière, la technologie, l'innovation, etc. »

Il fait l'hypothèse que « la performance de nombreuses organisations dans cet univers incertain repose avant tout sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes-clés, que nous désignerons par le nom de « talents ». Ces individus ne se

sont pas nécessairement des dirigeants ou des leaders. Simplement, ils disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation ».

Pour l'auteur, le management des talents naît de la rencontre entre des situations exigeantes et des personnalités exceptionnelles. Il est présent dans les industries et les métiers qu'il nomme talent intensive ou talent sensitive. Leur caractéristique est d'être « marqués par l'innovation permanente, soit en raison de l'effervescence technologique (communication numérique, bio-technologies, etc.) ou encore celles dont les produits découlent directement de la valorisation de la recherche (industrie pharmaceutique, par exemple), c'est à dire d'un processus imprévisible par nature. Les métiers caractérisés par le « temps réel », c'est à dire dont la performance dépend de la vitesse et la justesse de réaction d'individus placés en position à la fois décisionnelle et opérationnelle sur un "terrain" sensible, sont aussi amenés à faire appel aux talents : que l'on songe aux pilotes de chasse ou aux équipes d'interventions spéciales de l'armée, aux sportifs qui jouent leur carrière en quelques secondes aux Jeux Olympiques, etc. Une autre catégorie importante d'organisations concernées par le talent regroupe celles qui exercent ce que l'on pourrait appeler les « métiers de l'unique » (mode, design, spectacle vivant, médias...), c'est à dire ceux dans lesquels le produit revêt par essence le caractère d'un prototype, et qui sont donc « condamnées » à l'excellence, à la création, à la remise en question permanente ».

Le talent est ici défini par l'équation : talent = excellence + différence.

Reste alors la question de savoir si l'organisation est apte à exploiter le talent.

L'auteur propose une articulation entre gestion et management des talents synthétisée dans le tableau ci-dessous.

Actes de gestion	Management des talents	Gestion des talents
Reconnaître • Rechercher / Evaluer • Capter	• Détecter / Sélectionner (scouting) • Engager (faire signer)	• Eclorre à sa vocation • Accéder au métier
Protéger, éviter la dépréciation • Stocker / protéger • Préparer / conditionner	• Retenir / Cocooner • Coacher	• Rechercher les meilleures conditions • S'entraîner
Exploiter • Allouer à des activités (ou à des productions) • Combiner à d'autres ressources • Recycler les résidus	• Exposer (montrer, faire jouer...) • Rassembler les talents (casting) • Transférer	• Rechercher les bons challenges • Entretenir et valoriser sa réputation • Se reclasser

L'auteur aborde ensuite la question des pratiques managériales spécifiques au management des talents : il évoque le fait que le rapport de force entre l'entreprise et le salarié varie en fonction de la rareté des talents, ce qui peut conduire à une surenchère salariale et des comportements opportunistes des salariés ("guerre des talents").

Comment manager des individus en quête permanente de challenges et d'étalonnages ?

Selon l'auteur, «placer le talent en "état de performance" s'obtient en grande partie en renforçant son sentiment d'efficacité personnelle, qui apparaît ainsi comme le principal inducteur de la performance individuelle en situation de haute compétition. Il est donc essentiel pour l'organisation de créer les conditions de ce renforcement, en particulier par ce qu'on pourrait appeler les « technologies du soi » : coaching, cocooning, et autres pratiques de préparation de l'individu à la haute performance ».

En conclusion, l'auteur rappelle « que la performance individuelle du talent conditionne la performance collective de l'organisation. A cet égard, considérer les

dirigeants comme des talents serait certainement riche de perspectives pour la gouvernance des entreprises ».

Les marchés financiers se situent totalement dans le contexte de guerre des talents (encore un terme emprunté à l'armée !) décrit par l'auteur. Les sollicitations des chasseurs de têtes sont nombreuses auprès des individus talentueux. Quels sont les éléments qui peuvent fidéliser les talents ? Toute considération financière mise à part, un opérateur de marché peut « se sentir bien » au sein d'une organisation ; je connais bon nombre de personnes qui ont fait toute leur carrière dans la même banque.

Pourquoi ?

Parce qu'on a su leur témoigner de la reconnaissance, leur offrir des promotions aux moments où ils commençaient à « tourner en rond », accepter des baisses de régime, en bref, leur signaler un attachement. Ce n'est pas parce que nous ne sommes pas dans un environnement très humain que les personnes ne sont pas sensibles à certains gestes.

5.4. Coopétition et opportunisme dans les marchés financiers

Le concept de coopétition a été introduit dans le domaine du management stratégique par Brandenburger et Nalebuff (1996) sur la base du développement des recherches portant sur les stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983; Bresser *et al.*, 1986). Les deux auteurs définissent ce concept ainsi: “coopetition means cooperating to create a bigger business’pie’, when competing to divide it up”. Pour eux, si cette dualité rend les relations d’affaires paradoxales, la clef du succès réside dans le fait d’être à l’aise avec cette dualité.

Dans un article intitulé « Coopétition et management des compétences », Frédéric Prévot propose d’apporter un éclairage théorique sur le concept de coopétition en lui associant les apports relatifs aux recherches portant sur le management des compétences en contexte inter-organisationnel.

En France, le concept a été développé à partir des réflexions sur les stratégies collectives (Le Roy, 2003; Yami, 2006; Yami et Le Roy, 2007). Aujourd’hui, la coopétition est un domaine de recherche qui suscite un intérêt croissant non seulement en stratégie (Gnyawali *et al.*, 2006), mais aussi en comportement organisationnel (Luo *et al.*, 2006), en management international (Luo, 2004), ou en économie (Possajennikov, 2005) ».

Dans cet article, l’auteur propose une grille de lecture construite autour de deux dimensions : « La première est relative à la question essentielle posée par le concept de coopétition : celle de la recherche d’équilibre entre un comportement coopératif et un comportement de concurrence (Le Roy, 2003; Gnyawali *et al.*, 2006; Luo *et al.*, 2006). La seconde est fondée sur le paradoxe inhérent au management des compétences : exploitation des compétences existantes ou exploration de nouvelles compétences (March, 1991; Sanchez *et al.*, 1996). Ces dimensions permettent de définir une matrice identifiant quatre domaines de recherche qui structurent le positionnement des notions relatives au management des compétences dans le cadre de la coopétition. Ceci contribue au développement de la réflexion sur la coopétition

au travers d'un éclairage théorique fondé sur l'approche par les ressources et compétences ».

Cette grille de lecture lui permet de structurer son article autour de quatre thèmes : le management des compétences partagées, la protection des compétences, l'acquisition des compétences, la création de compétences en commun.

La coopétition définit une situation hybride entre coopération et concurrence. Le comportement des entreprises cherchant à développer leurs compétences ou à en créer de nouvelles dans une situation de coopétition va ainsi pouvoir osciller entre ces deux extrêmes définis par la coopération et la concurrence.

Une idée très intéressante développée par l'auteur dans cet article est la relation qu'il établit entre coopération et opportunisme. Que ce soit dans un contexte de coopétition coopérative ou au contraire de coopétition compétitive, l'opportunisme est au cœur du sujet en matière de management des compétences.

Il s'agit dans le premier cas de gérer les compétences partagées avec d'autres entreprises ou non détenues en propre ; Sanchez *et al.* (1996) distinguent les ressources spécifiques à la firme (« firm-specific ») des ressources mobilisables ou accessibles (« firm-addressable »). Cette notion se retrouve dans les travaux de Métais (2004), avec le concept de ressource marginale, ou de Nanda (1996), qui définit les ressources périphériques (« boundary resource ») : « Ce sont les actifs intangibles spécifiques à la relation qui lie la firme aux parties prenantes externes ». Quélin (1997) propose une analyse qui permet de synthétiser la logique du management des compétences partagées. Il montre en effet que la coopération peut permettre trois types d'actions sur les compétences : élargissement de l'application des compétences actuelles (nouvelles possibilités d'application), combinaison de compétences existantes avec des compétences complémentaires, création de nouvelles compétences.

Dans le second cas, celui de la coopétition concurrentielle, il s'agit au contraire de protéger ses compétences dans une course à l'apprentissage. Selon Hamel, les barrières à l'acquisition des compétences par le partenaire-adversaire consistent essentiellement en des mécanismes de limitation de la transparence. Ceux-ci peuvent

être établis par la limitation de l'étendue du contrat de coopération, le contrôle des interactions quotidiennes (rôle du personnel aux interfaces, limitation des zones de contact à des domaines qui peuvent être contrôlés), l'autodiscipline des employés et l'assurance de leur loyauté (Hamel *et al.*, 1989). Ainsi, la définition de l'accord de coopération et le comportement des employés jouent un rôle fondamental.

Dans les deux cas, il apparaît que la coopération peut être utilisée pour valoriser des compétences existantes et accéder à de nouvelles compétences.

Doz et Hamel se sont penchés sur le choix entre continuité de la coopération et apprentissage pour internalisation des compétences du partenaire ; il dépend selon eux de trois facteurs principaux :

Le premier est l'étendue des opportunités d'apprentissage (peut-on ensuite étendre l'utilisation de ces compétences à d'autres activités internes ?). Cela fait référence à une recherche d'équilibre entre l'impact attendu de la compétence et ses coûts d'acquisition liés aux ressources consacrées à l'apprentissage (Crossan, Inkpen, 1995) et à la notion de flexibilité : dans le cas d'utilisation peu durable et peu étendue de la compétence, la continuité de la coopération est préférable à l'internalisation car cette coopération peut être considérée comme un mode flexible d'accès à la compétence (Mody, 1993).

Le deuxième facteur est la perception du comportement du partenaire (a-t-il comme objectif l'internalisation de nos propres compétences ou la continuité de la coopération ?).

Le troisième est la nature des compétences, qui détermine leur accessibilité (complexes et difficilement transférables ou relativement accessibles ?). Cette accessibilité dépend de trois éléments (Inkpen, 1998a) : le niveau de protection par le partenaire (restrictions d'accès) ; l'histoire des contacts passés entre les partenaires et le niveau de confiance entre eux (qui permettent un échange plus libre d'information) ; le degré de complexité de la compétence et la nature tacite de ses composants. L'accessibilité de la compétence dépend également de la capacité d'apprentissage de la firme. Ainsi, lorsque chacun des partenaires a défini des objectifs d'accès aux compétences de l'autre, ils s'engagent tous deux dans une course à l'apprentissage.

Si les situations de coopération peuvent être conçues comme des lieux privilégiés d'accès à des compétences, il ne faut pas pour autant négliger la nécessité de s'appuyer sur une stratégie bien définie et fondée sur un équilibre entre concurrence et coopération.

Lane et Lubatkin (1998) proposent d'utiliser le concept de « capacité d'absorption relative » qui vise à élever la notion de capacité d'absorption à un niveau dyadique. Ce concept s'appuie sur l'idée que les firmes ont une capacité d'apprentissage différente suivant le partenaire auprès duquel elles essaient d'acquérir les compétences. Elle dépend des similarités entre ces deux firmes au niveau des bases de compétences, des structures organisationnelles et de la logique stratégique.

Se protéger des comportements opportunistes tout en essayant d'acquérir certaines compétences du partenaire (ce qui est la base de la course à l'apprentissage) est en général perçu comme une opposition.

Kale *et al.* (2000) montrent cependant que ces deux comportements peuvent être conciliés en construisant ce qu'ils définissent comme un capital relationnel, qui repose sur des relations étroites entre individus conduisant à l'établissement d'un climat de confiance et favorisant ainsi l'apprentissage : il facilite l'identification par le personnel de l'endroit où résident les connaissances utiles chez le partenaire; il permet de développer un environnement d'échange qui facilite le transfert; il augmente la transparence et réduit la peur des comportements opportunistes du fait de la confiance mutuelle. Mais il favorise également la protection des compétences car il permet de créer un contrôle social informel reposant sur des codes de conduite, souvent plus efficace que le contrôle formel.

Ingham et Mothe (2000) proposent une approche de l'apprentissage en commun permettant d'en synthétiser les déterminants. Ils distinguent d'un côté les déterminants de nature comportementale : attitude des partenaires et type de relation (attitude réelle de coopération, fixation des objectifs, nombre de contacts), confiance (technique, c'est-à-dire reconnaissance mutuelle des capacités techniques, et de bonne volonté, c'est-à-dire conviction mutuelle de la bonne foi de l'autre), motivation à apprendre (apprentissages attendus ou imprévus), engagement dans la coopération (implication des individus et du top management). Et, d'un autre côté, les déterminants de nature structurelle : nature des savoirs et des compétences (niveau de codification), expérience du domaine et capacités d'absorption de chacun, distribution

des tâches. Ces déterminants sont situés au niveau de la relation. Il est également possible d'identifier un ensemble de déterminants internes à la firme (Ingham, 2000) : structure de l'organisation, système d'information, styles de gestion (système de récompenses, rotation des postes, relations hiérarchiques), comportement des dirigeants.

La création de compétences en commun peut permettre ce que Dyer et Singh (1998) nomment « rentes relationnelles » : « Nous définissons une rente relationnelle comme un profit supra-normal généré en commun dans une relation d'échange qui ne peut pas être généré par l'une des firmes agissant seule et qui peut uniquement être créé au travers des contributions idiosyncrasiques communes de chaque partenaire spécifique de l'alliance. » (p. 662). Le contrôle des processus de génération des rentes est donc défini au niveau collectif, et non au niveau de la firme (comme dans l'approche par les ressources) ; mais ce niveau collectif est défini par le partenariat et non par le système concurrentiel (comme dans l'approche de Porter). Dyer et Singh (1998) distinguent quatre sources de création des rentes interorganisationnelles : actifs spécifiques à la relation, routines de partage des connaissances, apport de ressources complémentaires et gouvernance efficace.

Le concept de coopétition propose une approche innovante dans l'analyse des relations entre firmes et il est intéressant de le relier aux notions relatives au management des compétences fondées sur l'approche par les ressources (Sanchez *et al.*, 1996). La nature des comportements coopétitifs dépend des objectifs de management des compétences poursuivis par chaque entreprise en relation.

Dans le cadre de notre recherche, nous prêtons attention à la coopétition sous un angle non plus inter-organisationnel mais plutôt intra-organisationnel afin de mettre en lumière le rôle du management dans la définition des stratégies de coopétition entre acteurs internes à l'entreprise.

Nous avons déjà précisé les règles d'attribution des rémunérations variables dans la finance de marchés : les managers disposent d'un « bonus pool » en relation avec le résultat généré par l'équipe ; ils le distribuent en fonction des performances individuelles de chacun ; il en résulte que même si l'on a individuellement intérêt à

être le meilleur producteur de l'équipe, on doit s'assurer que l'équipe dans son ensemble dégage un profit conséquent.

Pour les managers que nous avons interrogés, malgré le système des bonus pools, l'individualisme des opérateurs de marchés est difficile à gérer :

« L'individualisme est à manier avec prudence car l'entreprise est tout sauf une société uni-personnelle. En effet, rien et surtout pas le milieu des marchés ne peut justifier une individualité excessive au détriment de l'entreprise. Et c'est justement parce que le milieu des marchés est celui de l'argent que le management doit veiller spécifiquement à contrer ce type de comportement » ;

« Il est impossible de maximiser les résultats et donc les compensations individuelles sans avoir des équipes qui fonctionnent bien, l'inefficience de certaines équipes ayant une influence directe sur le résultat global et donc sur les compensations de tout membre de l'organisation » ;

« L'individualisme doit être compris comme entrepreneur agressif plutôt que personne imprévisible et excentrique. Les comportements agressifs et individualistes doivent être gérés au mieux, à condition qu'ils génèrent des revenus hors norme ».

L'opportunisme est également un trait de caractère des opérateurs de marchés que les managers doivent gérer. Selon les managers que nous avons interrogés, cet élément représente, avec l'individualisme, l'un des challenges les plus importants de leur fonction :

« Même les individualistes et les opportunistes ont besoin d'être motivés et guidés. Par ailleurs, un bon manager réussira à casser ces traits de caractère et rendra son équipe moins individualiste et opportuniste. Les résultats liés à cette évolution sont stupéfiants » ;

« Il faut juste prendre en compte quelques problématiques d'ego, et encadrer par des limites claires la liberté d'action nécessaire aux opérateurs de marché » ;

« Il y a toujours moyen d'encadrer des mercenaires en jouant sur le niveau de prime de combat ! Le management humaniste tel que je le préconise tient davantage de la gageure.

Certains éléments ont un ego surdimensionné et ne pensent qu'à l'argent, cela réduit les possibilités, mais il faut toujours essayer » ;

« L'individualisme et l'opportunisme sont compensés par le fait que notre métier est l'un de ceux où l'atteinte d'objectifs « chiffrés » est le plus facilement mesurable ».

« Il s'agit pour le manager de canaliser les personnalités afin de créer une communauté d'intérêts au sein d'une équipe. L'individualisme est très fort sur les marchés financiers mais finalement chacun s'aperçoit que nous avons tous besoin de partager les informations et interprétations sur un marché. C'est la mise en commun de ces individualismes qui va créer la force d'une équipe. C'est au manager de faire preuve de certaines qualités humaines afin de cimenter les différentes personnalités (souvent très fortes) autour d'un team spirit. La puissance du groupe ou du team spirit peut neutraliser en partie l'opportunisme des opérateurs. Ils peuvent constater que leur intérêt (et donc leurs gains) est plus fort au sein du groupe que de prendre le risque de le quitter. Les opérateurs sont toujours confrontés entre : gagner plus immédiatement en changeant d'employeur mais sans visibilité ou de continuer avec l'équipe qui m'apporte une bonne visibilité en termes de carrière et de revenus. C'est le rôle du manager de donner de la visibilité ».

Dans son ouvrage intitulé « Making markets ; opportunism and restraint on Wall Street, Mitchel Y. Abolafia fait référence à la relation entre opportunisme et innovation ; pour lui, même si la plupart des opportunistes ne sont pas des innovateurs, l'apparition d'innovations non-conformistes ('deviant innovations') est favorisée par une culture opportuniste et leur succès conduit à renforcer les excès d'opportunisme. La difficulté est alors de mettre en place un degré de contrainte capable de limiter l'opportunisme sans empêcher l'innovation.

Pour les managers d'opérateurs de marchés, le contrôle est omniprésent ; comme nous le dit l'un d'eux : « Le contrôle doit être permanent et ancré dans les équipes. Il ne doit pas être perçu/subi comme une contrainte mais plutôt comme une assistance à améliorer la qualité (reste à établir des modes de fonctionnement et trouver des équipes de contrôle adaptées et de qualité) ».

Si le contrôle empêche l'innovation, en l'occurrence dans les marchés financiers, il s'agit souvent d'innovations non-conformistes, comment limiter l'opportunisme ?

Un opérateur de marché sera toujours tenté de « saisir une opportunité de marché », car dans la relation marchande qu'il entretient avec son travail, il raisonne toujours en termes de profit : tant d'argent pour la banque, donc tant d'argent pour moi.

L'argent étant, au même titre que le risque, au cœur des préoccupations dans les marchés financiers, il nous semble intéressant à ce stade de notre travail de recherche de nous pencher sur le comportement des acteurs et leur relation à l'argent.

Tel est l'objet du prochain chapitre.

6. LES RELATIONS A L'ARGENT DANS LES SALLES DE MARCHES : APPORT DES THEORIES DE L'ACTION

Concernant le comportement des acteurs et leur relation à l'argent, les théories de l'action nous apportent un éclairage théorique intéressant à plusieurs points de vue, notamment pour ce qui est de contextualiser l'intention en fonction des attentes et contraintes internes et externes.

Nous nous intéressons également dans ce chapitre à la littérature émergente sur les rémunérations dans la finance de marchés.

6.1. Théorie de l'action raisonnée et théorie de l'action située

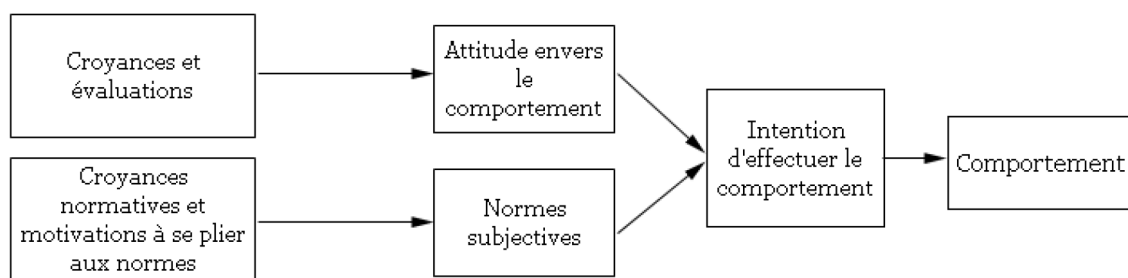
La théorie de l'action raisonnée (en anglais, Theory of Reasoned Action) est un modèle qui provient de la psychologie sociale. Ce modèle développé par Fishbein et Ajzen (1975) définit les liens entre les croyances, les attitudes, les normes, les intentions et les comportements des individus. Selon ce modèle, le comportement d'une personne serait déterminé par son intention comportementale à l'adopter. Cette intention serait quant à elle déterminée par l'attitude de la personne et par ses normes subjectives relatives au comportement en question. Fishbein et Ajzen⁴⁶ définissent les normes subjectives comme étant la perception de l'individu sur le fait que la plupart des personnes qui sont importantes à ses yeux, sont d'avis qu'il devrait ou ne devrait pas effectuer le comportement en question. En résumé, on se retrouve avec une équation du type :

$$\textit{Intention comportementale} = \textit{Attitude} + \textit{Normes Subjectives}$$

Selon la théorie de l'action raisonnée, l'attitude d'une personne envers un comportement serait déterminée par ses croyances envers les conséquences de ce comportement multiplié par son évaluation de ces conséquences. Les croyances sont définies par la probabilité subjective de l'individu sur le fait qu'effectuer un

⁴⁶ 1975, p.302

comportement particulier va produire des résultats spécifiques. Ce modèle se base donc sur le postulat que les stimuli externes influencent les attitudes et cela en modifiant la structure des croyances de l'individu. Par ailleurs, l'intention d'effectuer un comportement est également déterminée par les normes subjectives qui sont elles-mêmes déterminées par les croyances normatives d'un individu et par sa motivation à se plier aux normes.



Théorie de l'action raisonnée traduit du schéma de Davis, Bagozzi et Warshaw (1989)

La théorie de l'action raisonnée postule également que tous les autres facteurs qui influencent le comportement le font uniquement de manière indirecte, et cela, en influençant l'attitude ou les normes subjectives. Fishbein et Ajzen (1975) se réfèrent à ces facteurs comme étant des variables externes. On y retrouve par exemple, les caractéristiques des tâches, de l'interface ou de l'utilisateur, la nature du développement ou de l'implémentation, les influences politiques, la structure organisationnelle, etc. (Davis, Bagozzi et Warshaw, 1989). Une méta-analyse portant sur l'application de la théorie de l'action raisonnée a démontré que le modèle permettait d'effectuer de bonnes prédictions sur les choix que faisaient un individu lorsqu'il se trouve face à plusieurs alternatives (Sheppard, Hartwick, et Warshaw, 1988).

La théorie de l'action située est explicitée par Lave (1988) qui identifie l'unité d'analyse de ce courant de recherche comme suit: "the activity of persons-acting in

setting". Cette perspective présente les idées les plus radicales concernant la nature de l'action et la méthode nécessaire pour son étude.

"A central tenet of the situated action approach is that the structuring of activity is not something that precedes it but can only grow directly out of the immediacy of the situation". Nardi (1996)

Ceci explique pourquoi la méthode privilégiée de cette approche est la description de situations particulières et d'anecdotes. Il n'est pas envisageable d'abstraire une structure de l'action valable à travers plusieurs situations.

Ces travaux sont une réaction aux recherches en sciences cognitives et en intelligence artificielle qui considéraient la résolution de problème comme "l'application d'une série de moyens objectifs, rationnels et prédéfinis pour atteindre un objectif". Peu de place était laissée à la nature opportuniste de l'homme en situation de résolution de problème. Le sujet n'utilise pas seulement les ressources directement en rapport avec la tâche, mais exploite créativement tous les outils à sa disposition.

Suchman (1987) soutient une hypothèse alternative inspirée des travaux en ethnométhodologie, une branche de la sociologie. Le terme "situated action" sous-tend l'idée que toute action dépend étroitement des circonstances matérielles et sociales dans lesquelles elle a lieu. Plutôt que de tenter d'abstraire une structure de l'action pour la représenter sous la forme d'un plan rationnel, l'approche préconisée par Suchman et les théoriciens de l'action située consiste à comprendre comment l'homme parvient à produire des plans en cours d'action.

Pour Visetti (1989), "Les actions sont toujours socialement et physiquement situées, et la situation est essentielle à l'interprétation de l'action. Par situation on doit entendre un complexe de ressources et de contraintes, qui peuvent toutes le cas échéant jouer un rôle significatif sans pour autant que ce rôle soit nécessairement réductible à un jeu de représentations mentales préalablement objectivées dans les appareils cognitifs."

Dans les marchés financiers, la 'situation' telle que l'entend Visetti est essentiellement liée à un rapport au temps très spécifique :

« La contrainte propre au milieu des marchés est le temps réel: cela veut dire que le management doit, plus que dans tout autre milieu professionnel, être en permanence réactif » nous livre un manager.

Un autre nous dit : « le rapport au temps, tout va extrêmement vite, la vérité du jour n'est pas forcément celle du lendemain ; il est très difficile de s'appuyer sur des valeurs pérennes ; le fait de travailler en permanence "sous urgence" n'aide pas à avoir une vision long terme ».

6.2. Action et argent

On ne peut faire de sociologie sans accepter le "principe de raison suffisante" et sans admettre que les agents n'agissent pas sans raisons. Cependant, les comportements peuvent être expliqués par la rationalité même s'il n'y a pas de calcul rationnel (conscient).

La sociologie postule que les agents n'agissent pas gratuitement : il existe une raison et il faut la trouver. Gratuit possède deux sens : sans raison c'est-à-dire absurde et pour rien. Les deux sens deviennent cohérents lorsque la raison est économique. Pour rien, c'est-à-dire sans intérêt, d'ordre financier ou autre.

Selon Pierre Bourdieu, le mot intérêt peut être remplacé par les termes d'*illusio* (être pris dans le jeu, prendre le jeu au sérieux), d'investissement (au sens économique comme psychanalytique) ou même de *libido*. (Rem. : *interesse* = en être, participer). Les jeux sociaux sont des jeux qui se font oublier en temps que jeu et l'*illusio* est ce rapport quasi magique à un jeu, issu d'un rapport de complicité ontologique entre les structures mentales et les structures objectives de l'espace social : c'est une sorte de sens du jeu.

L'intérêt est le contraire de l'indifférence et donc de l'ataraxie stoïcienne. Donc, l'*illusio*, par opposition à l'ataraxie, est le fait d'être investi et d'investir dans le jeu. Une des tâches de la sociologie est de comprendre comme le monde social parvient à transformer la *libido* biologique, pulsion indifférenciée, en *libido* sociale, spécifique. Il existe autant de *libido* spécifiques que de champs car c'est justement la socialisation qui donne à chacun la capacité de faire des différences entre ce qui est digne d'intérêt et ce qui ne l'est pas.

Les hypothèses utilitaristes selon Bourdieu sont les suivantes : les agents sont mus par des raisons conscientes (maximisation sous contrainte), tout ce qui peut motiver l'agent est réduit à l'intérêt économique, à un profit en argent.

Pour les économistes, considérer que la seule motivation est le profit en argent n'est qu'une simplification de la théorie utilitariste. Le profit, en temps que revenu, est un moyen parmi d'autres pour satisfaire la motivation ultime des agents : leur utilité.

Pierre Bourdieu remet en cause ces deux hypothèses.

A la première, il oppose le rapport ontologique entre l'*habitus* et le champ. Les agents participants au jeu n'ont pas de buts conscients, les fins sont inscrites dans le jeu et les agents ont le sens du jeu, issu de leur *habitus*. Les sciences humaines doivent donc se méfier de la philosophie de l'action qui postule, comme dans la théorie des jeux, une intention stratégique. La pratique a, en effet, une logique non considérée comme logique et appliquer la logique rationnelle peut détruire cette logique qu'on veut décrire.

La deuxième hypothèse est facile à réfuter. Dans la société, il existe des univers autonomes ayant des lois propres et il n'est pas possible de leur appliquer les lois du champ économique (sauf dans le cas d'une société peu différenciée où il y a un seul champ et où il n'y a qu'une loi où les logiques se confondent). La théorie de la différenciation des champs et d'autonomisation des univers créent différents intérêts et chaque champ a un intérêt qui peut passer pour du désintéressement dans un autre champ. Or, la sociologie a besoin d'intérêt pour comprendre les conduites, elle doit donc s'attacher à découvrir ces intérêts spécifiques.

Selon Pierre Bourdieu, les concepts fondamentaux pour traiter l'action raisonnable sont : l'*habitus*, les *champs*, l'intérêt ou l'*illusio* et le capital symbolique.

Selon la philosophie de la conscience, une action rationnelle désintéressée n'existe pas. La notion de capital symbolique permet d'élargir la portée de cette conception : l'acte le plus saint peut être issu de la volonté d'acquérir du capital de sainteté.

Il existe des univers où les profits économiques sont dénigrés mais qui admettent et encouragent le profit symbolique : ce type d'univers est propre à développer des *habitus* désintéressés sans qu'il y ait besoin de désintéressement calculé pour expliquer les conduites. Pour Pierre Bourdieu, il est d'ailleurs impossible de fonder durablement la vertu sur une décision purement consciente, il faut un *habitus*

vertueux.

Le désintéressement est possible du fait de la rencontre entre des *habitus* prédisposés au désintéressement et des univers qui récompensent ce désintéressement.

Puisqu'il existe une reconnaissance universelle de soumission à l'universel, toute conduite à prétention universelle peut être soupçonnée d'intéressement. Mais c'est l'existence de ce profit d'universalisation qui est le moteur des conduites universelles.

Les biens symboliques appartiennent à l'univers spirituel et, de ce fait, sont considérés comme hors du champ de l'analyse scientifique. Mais, le monde économique est constitué de plusieurs mondes économiques (dont certains symboliques) dotés de rationalités spécifiques et exigeant des dispositions raisonnables ajustées à leurs "raisons pratiques".

Cette analyse s'inscrit dans l'analyse de l'échange de dons. Chez Mauss, l'échange de dons est vu comme une suite discontinue d'actes généreux et chez Lévi-Strauss, comme une structure de réciprocité transcendante aux actes d'échange où le don renvoie au contre-don.

Selon Pierre Bourdieu, il convient de souligner le rôle déterminant de l'intervalle temporel entre le don et le contre-don. D'une part, rendre immédiatement serait interprété comme un refus du don, et d'autre part, ce délai a pour fonction de faire écran entre le don et le contre-don et faire passer les deux actes pour indépendants et uniques. Cependant, il existe le plus souvent une contrainte sociale de rendre : le cadeau devient une atteinte à la liberté mais cette vérité structurale est collectivement refoulée.

On ne peut comprendre l'échange de dons qu'en faisant l'hypothèse que les échangeant collaborent sans le savoir à un travail de dissimulation de l'échange. C'est ce travail qui fait la différence entre l'échange de dons et le prêt.

L'économie des échanges symboliques possède deux propriétés remarquables :

- Les échanges symboliques ont des vérités doubles difficiles à concilier (ex : le don et le prêt). Cette dualité est possible par une sorte d'auto-mystification

collective inscrite dès l'enfance dans les structures objectives et dans les structures mentales.

- *Le tabou de l'explicitation* : Expliciter l'échange symbolique le détruit (le don disparaît pour laisser place à l'échange).

L'économie des biens symboliques repose donc sur des euphémismes, sur une mise en forme attendue par la société.

En général, les actions humaines reposent, non pas sur le principe d'intention, mais sur des dispositions acquises qui font que l'action peut et doit être interprétée comme orientée vers telle ou telle fin, sans qu'on puisse poser que cette fin ait été visée.

L'euphémisme ou la mise en forme s'impose surtout aux dominants pour nier les relations économiques et notamment l'exploitation (hommes/femmes, aînés/cadets, nobles/serfs...). Il s'agit d'une transfiguration verbale. Il existe également des euphémismes pratiques, par exemple : l'échange de dons grâce au temps.

L'échange de dons peut se faire entre égaux pour renforcer la communion ou entre inégaux pour renforcer la domination (créer un sentiment d'obligation) ou la refuser (le don comme défi). Mais même un don entre égaux porte un germe de domination et un don inégal peut être une reconnaissance de la commune humanité et de la capacité à apprécier.

L'échange symbolique suppose des actes de connaissance et de reconnaissance. Pour qu'il fonctionne, les deux parties doivent avoir des catégories de perception identiques.

La domination symbolique repose sur la reconnaissance des principes au nom desquels elle s'exerce. Le dominé a été domestiqué, a appris à croire à sa domination. Mais pour que la domestication fonctionne, elle doit être soutenue par toute la structure sociale et par un marché des récompenses pour les actes symboliques conformes.

Un des effets de la violence symbolique est de transfigurer les relations de domination/soumission en relations affectives ou de transformer le pouvoir en charisme ou en charme.

L'alchimie symbolique produit, pour celui qui euphémisme, un capital de reconnaissance qui lui permet d'exercer des effets symboliques : le capital symbolique (C'est le charisme de Weber ou la mana de Durkheim). C'est une propriété qui, parce qu'elle répond à des attentes sociales, exerce une sorte d'action à distance.

L'efficacité de ce capital provient d'un précédent travail d'imposition. La violence symbolique extorque des soumissions non perçues comme telles en s'appuyant sur des "attentes collectives", socialement inculquées.

Ce capital symbolique est commun à tous les membres du groupe pour qui il est un instrument et un enjeu de pouvoir. Par un phénomène de reproduction, la structure de la distribution du capital symbolique est assez stable.

La constitution du monde économique a entraîné l'émergence d'îlots non économiques, comme l'économie domestique. L'unité domestique garde une logique économique spécifique : il n'y a pas de prix mais de l'affection. Toutefois, la famille est menacée par l'économie et notamment par la concurrence pour le patrimoine.

La famille est un lieu où s'exercent deux systèmes de force contradictoires : économiques qui créent des tensions et des contradictions et la cohésion car la reproduction du capital dépend de l'unité familiale.

Dans le cas de l'échange entre générations intervient la reconnaissance : le don de temps, de capital, d'amour des parents aux enfants crée l'"obligation" d'un contre-don. L'échange entre génération est donc un lieu de transfiguration.

Dans l'économie des biens culturels, l'économie est rejetée, on observe même une économie renversée : la sanction économique négative peut entraîner la sanction symbolique positive de la reconnaissance par les pairs.

Pierre Bourdieu s'interroge sur le terme le plus adapté pour désigner les auteurs de biens culturels : producteurs ou créateurs ? Sachant que des présupposés sur le caractère économique du culturel sont inclus dans cette réponse.

Sur quelle économie de l'échange fonctionnent les opérateurs de marchés ? l'Argent ?
What else ?

Quel est le bénéfice pour la Banque ? proportionnel

Quel est le bénéfice pour l'Actionnaire ? proportionnel également

Quel est le bénéfice pour le Manager ? pas toujours proportionnel

Quel est le bénéfice sociétal de ces échanges ? un bien vaste sujet et une réelle polémique qui ne sera pas traitée dans ce travail de recherche mais qui fait partie de nos réflexions.

6.3. Philosophies de l'argent

Dans un article intitulé « Ontologies monétaires », Jean-Yves Trépos situe l'argent au pluriel des philosophies et des disciplines.

Dans un premier temps, il expose que les philosophies de l'argent ont été explorées à l'aide d'outils disciplinaires différents : philosophie, bien sûr (les articles de Marie Cuillerai et de Frédéric Seyer), mais aussi sociologie (les articles de Xavier Roux, Viviana Zelizer, Jean-Yves Trépos *et al.*), socio-économie (Thierry Rogel), anthropologie économique (Maurice Godelier).

« La sociologie économique renouvelée (parfois appelée « nouvelle ») a mis au cœur de ses préoccupations une relecture de l'œuvre de Karl Polanyi : loin d'aller d'un encastrement (*embeddedness*) dans d'épaisses relations sociales, aux époques pré-modernes et dans des sociétés non-marchandes, vers un découplage (*disembeddedness ; decoupling*) qui l'universaliserait et l'autonomiserait en quelque sorte, l'économie moderne serait aujourd'hui, si l'on en croit Mark Granovetter, en réalité bien plus encastrée qu'elle ne le fut jamais et, pourrait-on ajouter, cette version modélisatrice épurée qui nous est donnée à lire comme une donnée incontestable de l'histoire des sociétés, ne serait que l'une des traductions, académiquement et sans doute politiquement intéressée, de cet encastrement. Et postuler cet encastrement, c'est ouvrir la voie à l'idée d'une pluralité d'encastremets, dont témoignent de nombreux travaux, depuis Max Weber ».

« Voilà sans doute le premier maillon de notre chaîne ici : ce n'est pas seulement la circulation sociale des monnaies qui paraît bien être encastrée dans tout un ensemble de relations entre personnes et de dispositifs institutionnels ; c'est aussi et surtout la monnaie en elle-même qui n'a pas de sens substantiel. Nos auteurs sociologues (Roux, Trépos *et al.*) offrent de nombreuses variations à partir de ce premier ancrage, spécifié initialement par Viviana Zelizer. Et si l'on oppose volontiers Zelizer à Simmel sur ce point, Thierry Rogel s'efforce de démontrer que cette opposition n'est pas fondée et que la sociologie des formes de Simmel est tout à fait capable, en l'état, de fournir les outils d'analyse de cet encastrement, pour autant qu'on n'oublie pas à

quelle société il se référerait et pour autant qu'on ne s'arrête pas à quelques formulations ambiguës. La thèse de l'encastrement n'est pas abordée par la phénoménologie de la vie de Michel Henry, mais elle pourrait l'être, n'étaient des traditions théoriques (et leur pendant lexical) qui ne communiquent pas forcément : ce qui est dit, selon Frédéric Seyler, c'est bien que l'économie (et le travail) sont des représentations de représentations, des objectivations « fantasmatiques » de la vie – qui n'est évidemment pas pour autant définissable comme seulement « sociale ». Mais, première dissonance, le travail de réélaboration qu'effectue Marie Cuillerai sur l'une des théories économiques de la monnaie, l'autoréférentialité, paraît marquer une rupture avec l'encastrement : s'opposant à la thèse simmelienne de la confiance dans l'ordre social comme fondement de l'acceptation monétaire (autant, d'ailleurs, qu'à la thèse métalliste d'une qualité intrinsèque de la monnaie), elle met en avant un fondement plus symbolique au sens kantien. Du coup, ce n'est pas l'encastrement qui est en cause, c'est sa métaphysique qui demanderait à être précisée : simmelienne (et rousseauiste, précise Marie Cuillerai), combinant confiance et contrat ou durkheimienne, postulant le collectif ? »

Faisant référence à Mitchell Y. Abolafia, il s'interroge sur l'utilité de la pluralité des encastresments de la monnaie pour comprendre autrement la Bourse, c'est-à-dire les institutions du marché mondialisé ou pour discerner les formes idéelles différentes de l'encastrement, d'une société à une autre.

Il cite par la suite Viviana Zelizer, qui a selon lui été la première à mettre l'accent d'une manière rigoureuse et continue sur les formes de réappropriation individuelle ou collective des dispositifs monétaires, non seulement pour souligner les voies de particularisation de l'« équivalent général » (*e.g.* : la monnaie existe, mais elle est transformée par son usage), mais aussi pour mettre en doute l'hypothèse d'un moment pur de la monnaie (même l'abstraction monétaire calculée par les experts est située par rapport à sa provenance et à ses destinations).

« La théorie du marquage est donc une importante précision de la théorie générique de l'encastrement : elle précise la nature des liens et surtout leur degré de stabilité, montrant en particulier les recompositions. Elle doit son écho à sa simplicité – chacun peut faire immédiatement l'expérience du marquage des monnaies et plus globalement de l'argent – et à son amplitude – le marquage inclut des mise en

équivalence aussi bien d'initiative collective, bancaires (les marquages différentiels de l'épargne), commerciales (les cartes de fidélité), communautaires (l'argent gay ou le SEL) que d'initiative individuelle (les cagnottes et les budgets) ».

L'auteur fait ensuite référence à Xavier Roux qui apporte un double prolongement significatif à cette notion de marquage : d'une part en soulignant que le marquage concerne aussi la sphère marchande la plus spécialisée (ici : la relation de service bancaire) et pas seulement la domesticité ou les « externalités » ; d'autre part, en attirant l'attention sur les fonctions différentielles de ces marquages dans les échanges, limitant ainsi le risque d'un hyper-culturalisme de l'analyse de l'argent.

La subjectivation n'est pas selon l'auteur que le pendant, en termes de théorie de l'acteur, de la notion de marquage, qui concernerait plutôt l'action et l'objet de l'action. Selon lui, la notion de subjectivation se réfère à une historicité et non seulement à une forme d'appropriation. Opposée à l'objectivation, qui est postulée par de nombreux économistes comme caractéristique de la monnaie de la modernité et qui est étayée par des sociologues attentifs à l'argent, de Simmel (du moins à première vue) à Giddens (qui s'appuie sur Simmel et Keynes), la subjectivation serait finalement pourtant la conception du sujet hypermoderne dont ces théories ont besoin, en tant qu'elles font de l'individualisation une caractéristique de la modernité. Or, curieusement, cette individualisation s'arrête chez Simmel comme chez Giddens à la porte des relations monétaires ou, plus exactement, elle est contrecarrée par la supposée abstraction croissante des relations dont l'argent est l'un des indices majeurs.

« Les articles de Xavier Roux et Jean-Yves Trépos (et collaborateurs), sans complètement expliciter leur théorie de l'acteur, permettent tout de même de suivre les aspérités de cette subjectivation, qui se traduit par exemple, chez le premier, par la mise en évidence des propriétés individualisantes de la gestion monétaire comme rationalité axiologique (« *fierté du travailleur et morale du crédit* », « *rivalités autour d'une valeur professionnelle* ») ; et, chez le second, par le triple engagement de la personne dans les rapports monétaires (autonomie de la personne et du couple, rationalisation concertée des choix domestiques et prudence consumériste) qui façonne l'*homo domesticus* populaire d'aujourd'hui sur le mode d'une réflexivité complexe ».

« Subjectivation, bien sûr, dans l'œuvre de Michel Henry, présentée par Frédéric Seyler, mais en un sens différent : ni processus historique de révélation à soi d'une subjectivité se dégageant de formes sociales qui l'entraveraient, ni processus historique de recomposition du mode de production sociale du sujet, mais processus renouvelé d'affirmation de la vie. On notera, dans l'article, l'opposition forte entre l'autoréférentialité du sujet (que revendique Henry) et l'autoréférentialité de l'argent (qu'Henry récuse) : selon F. Seyler, la réflexion de Michel Henry consiste à « *élucider la genèse transcendantale de l'argent* » à partir du travail vivant d'une subjectivité individuelle. Marie Cuillerai qui, rappelons-le, entame son raisonnement en partant au contraire de l'auto-référentialité monétaire, pour aller vers la recherche de son fondement transcendantal, nous fait parcourir, dans le même temps, le chemin qui va d'une intersubjectivité postulée et, pour tout dire, d'un individualisme méthodologique assez commode – celui de la théorie monétaire dominante – à une intersubjectivation invisible, celle d'une communauté idéale de personnes (une « *rationalité caculatrice présumée universelle* » et « *exclue dans les faits* »). Ici l'individualisation du comportement monétaire, comme acte libre, repose sur la confiance dans la communauté marchande, dont le jugement « héautonome » est la condition de possibilité ».

La subjectivation est plus difficile à établir chez Maurice Godelier. L'analyse des rapports de parenté comme condition de reproduction des rapports sociaux et l'analyse des « *trois pôles d'échanges* », semblent laisser peu de place à l'idée de subjectivation, que ce soit comme affirmation de soi dans l'histoire (selon une thèse de post-modernité) ou comme appropriation (selon une thèse plutôt marxiste). Qu'est-ce qui permet au sujet humain d'être acteur de son histoire au sein des échanges ? Est-ce l'attachement du sujet et de l'objet (rapports de don), est-ce le détachement du sujet hors de l'objet (rapports marchands) ou est-ce l'enveloppement du sujet et de l'objet dans une économie immatérielle (qu'elle soit de tradition ou d'innovation) ?

Thierry Rogel apporte, selon l'auteur, un double éclairage sur les ontologies monétaires que l'œuvre de Simmel pourrait contribuer à faire comprendre. Tout d'abord, à un premier niveau, lorsque Simmel approche l'argent comme objet social, il montre qu'il fonctionne à la fois comme crédit et comme créance (idée que l'on retrouve exploitée autrement chez Marie Cuillerai) pour les acteurs sociaux : il

suggère simplement ensuite qu'il est plusieurs manières (six variantes psychologiques, nous dit Rogel, qu'il faut toutefois comprendre dans une perspective historique, celle d'une « *première modernité* ») de mettre en œuvre cette dualité. Ensuite, à un deuxième niveau, mais qui est en quelque sorte métaphysiquement premier, l'accommodement social avec l'argent prend place dans une « *chaîne téléologique* » : possession / dépense / jouissance. On a vu plus haut (enquête Trépos) l'une des formes d'accomplissement comportementales et attitudinales possibles de cette chaîne : celle de milieux populaires contemporains.

Notre recherche nous en montre une autre forme : loin des milieux populaires contemporains, les opérateurs de marchés, pour lesquels plus qu'un élément de reconnaissance, l'argent est un instrument de pouvoir.

Pour comprendre cette notion de pouvoir liée à l'argent, il est intéressant de se pencher sur les rémunérations dans la finance. Nous avons déjà mis en relief l'identité salariale des opérateurs de marchés, la valeur de marché des individus, les modes de calcul et de distribution des bonus.

Olivier Godechot nous apporte un éclairage sur les relations de rémunération dans l'industrie financière.

6.4. Les rémunérations dans la finance

Dans un article intitulé : « Comprendre les rémunérations dans la finance : Un cas de *hold-up* », Olivier Godechot s'est appuyé sur le modèle du *hold-up*, développé à la suite des travaux de Williamson⁴⁷.

« D'après ce dernier, l'investissement dans un actif spécifique, actif qui dépend d'un usage spécial, et qui ne peut être redéployé vers un autre usage sans perte de valeur, met (dans la mesure où l'usage spécial dépend d'autres personnes) son détenteur dans une position de faiblesse relationnelle et de dépendance à l'égard des personnes avec lesquelles il mène des échanges. La valeur de son actif n'est conservée que dans la mesure où la relation d'échange dans laquelle l'actif prend de la valeur se perpétue. Le détenteur est donc dépendant de la partie adverse et du risque d'opportunisme post-contractuel. Il peut faire l'objet d'un *hold-up*, c'est-à-dire que la partie adverse peut menacer de faire cesser la relation et de le laisser avec son actif dévalorisé sur les bras. Elle peut à son profit imposer au détenteur une renégociation défavorable des termes de l'échange ».

« En général la littérature économique cherche plutôt à montrer comment les acteurs économiques évitent de s'engager dans de tels types de dépendance relationnelle et comment ils trouvent des alternatives, soit par exemple en adoptant une organisation hiérarchique (solution de Williamson), soit en sophistiquant les contrats (cf. par exemple Malcomson) ».

Olivier Godechot prend le parti de décrire un cas où deux chefs de salle ont obtenu 17 millions d'euros à la suite d'une renégociation de leurs contrats. Ce cas, une fois reconstruit, lui a permis de montrer, contrairement aux travaux des théories des coûts de transaction, l'existence et l'importance des situations de *hold-up* et le fait qu'elles n'ont pas toujours été anticipées et évitées par les parties prenantes.

⁴⁷ Cf. WILLIAMSON Olivier E., 1994 [1985], *Les institutions de l'économie*, Interéditions ; MALCOMSON James M., 1997, « Contracts, *Hold-up*, and Labor Markets », *Journal of Economic Literature*, vol. 35, n°4, p. 1916-1957.

« Ce cas montre tout l'intérêt de l'analyse de terrain lequel, mettant en série de petits détails qui de loin ne sont pas visibles, permet une modélisation inductive, nouveau terrain de confrontation et de collaboration avec la théorie économique ».

Pour étayer sa démonstration, l'auteur s'appuie sur le modèle de Grout⁴⁸ revisité par Malcomson⁴⁹.

« Dans ce modèle, l'entreprise, en investissant dans la construction de la salle de marché, investit dans un actif spécifique pour elle (difficile à redéployer) mais relativement redéployable pour les personnes qui sont à la tête des salles de marché. Les chefs de salle peuvent alors menacer de redéployer cet investissement ailleurs, et de transférer l'ensemble de l'activité de la salle de marché dans une autre banque. Si cette menace est crédible, ce qui ne veut pas dire qu'elle soit réelle, l'entreprise rétrocèdera une partie des produits de l'investissement aux deux chefs de salle capables de déplacer avec eux cet ensemble. Au-delà du cas des chefs de salle, pour qui l'effet de levier est considérable, de nombreux acteurs de la finance (traders, vendeurs, analystes) sont en situation de pouvoir s'approprier des actifs collectifs (clients, parts de marché, savoir-faire) et de les redéployer ailleurs, situation qui leur donne un très fort pouvoir de négociation, permet une appropriation substantielle du profit et génère un décrochage entre le niveau des prix sur leur marché du travail spécifique et celui en vigueur sur les marchés du travail pour les travailleurs de compétence équivalente ».

« Au-delà de la finance, certaines tendances de l'organisation des entreprises, favorisent sans doute ce genre de situations à la faveur de la haute hiérarchie de l'entreprise. L'organisation de l'entreprise en centres de profit, autonomes, facilement cessibles, permet à son dirigeant de menacer, menace d'autant plus crédible que les actifs sont immatériels, de redéployer hors de l'entreprise l'essentiel du centre de profits et de capturer ainsi une part substantielle de la rente collective ».

⁴⁸ Cf. GROUT Paul, 1984, « Investment and Wages in the Absence of Binding Contracts », *Econometrica*, vol. 52, n°2, p. 755-785. Le modèle de Grout ne s'inscrit pas toutefois dans la filiation de l'étude des coûts de transaction à la Williamson, mais dans celle des négociations collectives : son petit article ne cite d'ailleurs pas les représentants de la première tradition. Dans son texte, il compare deux régimes de relations syndicales, le régime américain, où les syndicats s'engagent à ne pas renégocier un accord avant une certaine date, et l'Angleterre, où un employeur ne peut pas poursuivre un syndicat qui renégocie. En cas d'investissement spécifique de l'entreprise, une partie du profit de l'investissement peut-être capturée par le syndicat. L'entreprise sera alors conduite à sous-investir.

⁴⁹ Cf. MALCOMSON, *op. cit.*

Dans les marchés financiers, le contrat qui lie la personne et l'organisation n'a plus grand chose à voir dans son contenu et ses modalités avec un contrat de travail traditionnel : les talents et les organisations s'engagent non plus dans une relation de louage d'un temps de travail, ni même dans la mise à disposition par le salarié de ses compétences pour une mission donnée, mais dans un échange de promesses en vue de relever un défi commun, c'est-à-dire dans un contrat assimilable à une sorte de joint venture, incluant généralement des formes de partage des risques et des profits.

Dans un tel contrat les deux éléments majeurs sont le niveau (la valeur) et la durée de l'engagement réciproque. La valeur du contrat est en rapport avec le niveau de l'ambition affichée, et sa durée fixe l'horizon auquel l'objectif commun se doit d'être atteint.

Un tel contrat affirme nettement la préférence des parties prenantes au talent pour un « contrat psychologique » de type transactionnel (Schein), c'est à dire au fond une relation essentiellement marchande. Comme nous l'avons souligné, dans un tel contexte, la régulation de l'emploi se fait avant tout par le marché externe, en tout cas entre organisations relevant de la même sphère d'activité.

Cela ne signifie pas que les dimensions affective ou communautaire soient absentes de la relation d'emploi. Bien au contraire, elles y prennent une saveur particulière si on veut bien se souvenir que le talent implique un engagement de toute la personne dans l'activité, et que celle-ci est d'abord une passion qui anime l'individu. Le contrôle de l'affectif, de l'émotionnel, sont, comme on l'a vu, une des conditions essentielles de la performance individuelle.

Mais la dimension rationnelle et marchande domine absolument la relation contractuelle.

Comme le souligne Pierre Mirailès : « pour cette catégorie de travailleurs, identifiés par un haut niveau de compétence et d'autonomie, et surtout par la détention de compétences essentielles et transférables entre diverses organisations, émerge une nouvelle forme de relation professionnelle caractérisée notamment par :

1/ des salaires élevés et totalement dépendants de l'état actuel de la demande pour les compétences que ces travailleurs détiennent ;

2/ un pouvoir de négociation considérable vis à vis des organisations qui les emploient du fait de leur mobilité potentielle ;

3/ un encadrement totalement personnalisé. A travers cette relation d'emploi du troisième type, la figure du talent n'est finalement pas sans rappeler celle, beaucoup plus archaïque, du compagnon ou mieux, celle du « sublime » (Gazier) qui construit son « chef d'œuvre » au fil de ses expériences successives.

Faycel Benchemal⁵⁰, quant à lui, a étudié la population des analystes financiers et a classé ces derniers selon quatre catégories : le modèle de retrait, le modèle du manager, le modèle du technicien-fondamentaliste et le modèle du carriériste.

Les analystes appartenant à la catégorie « modèle du manager » sont assez peu nombreux (9 % de la population totale) ; « ce sont des analystes seniors chargés de la gestion d'équipes sectorielles ou bien responsables de bureaux qui sont communément appelés « patrons de la recherche ». Après avoir exercé une expérience significative dans l'analyse, entre dix et quinze années suivant les structures, ils se présentent souvent comme des « animateurs d'équipes » ou « chargés de la gestion des équipes d'analystes ».

Leur première mission consiste à recruter les analystes juniors et à procéder à leur intégration au sein de la structure en les formant pendant une durée de six à douze mois ou bien en confiant cette mission à un analyste senior. Il s'agit alors de vérifier que ces juniors intègrent bien les missions dévolues au travail d'analyse financière. Et lorsque ces managers sont interrogés sur ce qu'ils attendent de leur équipe en général et des juniors en particulier, après avoir énoncé la phase amont du travail d'analyse financière (« *C'est un homme ou une femme qui a les compétences d'analyser une entreprise, d'en tirer des conclusions sur la qualité de l'entreprise, d'en tirer des conclusions sur ses perspectives de croissance et financières et à partir de là dans une conclusion sur un investissement boursier.* »

Tous insistent tout particulièrement sur les missions commerciales : « *La deuxième partie, parce que l'on est dans une équipe sell-side, c'est de communiquer cette conclusion, c'est*

⁵⁰ La Gestion des Ressources Humaines dans l'industrie de l'investissement institutionnel : Le cas des analystes financiers français sell-side

de marketer comme on dit nous, communiquer, marketer, sous une forme écrite et sous une forme orale en rendez-vous, en présentation, etc. ... cette analyse financière »

« La très grande majorité des analystes managers poursuivent leur travail d'analyse financière et de marketing en même temps que leurs activités de gestion d'équipes. Cette situation constitue pour eux une source de légitimité très forte dans la gestion de leurs équipes, dans la mesure où ils estiment qu'eux-mêmes n'échappent pas aux « contraintes » fortes des activités commerciales ... indépendamment de ces aspects de marketing, dans leurs relations de travail avec les autres analystes, les analystes managers évoquent la proximité intellectuelle très forte qui existe au sein de leurs équipes et qui constitue pour eux une source importante de motivation ... les analystes managers rencontrés nous décrivent ces relations avec les autres analystes comme dénuées de toute soumission hiérarchique. Ils perçoivent en effet ce rôle comme « une aide », « une collaboration », « un soutien », sans obligation dans la mesure où les managers semblent attachés à l'indépendance d'écriture de leurs collaborateurs qui constitue selon eux un principe fort de leur métier ... enfin, quand on leur demande les contraintes de leurs activités au quotidien, ces managers évoquent tous la difficulté à gérer les analystes star de leur bureau ».

L'auteur interprète ces difficultés « comme un conflit de légitimité dans la mesure où les managers semblent impuissants à imposer leurs points de vue face à des analystes qui tirent une certaine forme de pouvoir de leur reconnaissance par le marché. Pour les managers, il s'agit avant tout de la détention par ces analystes d'un fort pouvoir de négociation lors de l'attribution des bonus »

Encore une fois, force est de constater que le bonus est « le nerf de la guerre » : initialement instrument de motivation, il est devenu un véritable instrument de pouvoir.

Les managers disposent-ils d'outils pour contrecarrer ce pouvoir ?

A l'issue de cette première partie, nous avons une meilleure compréhension théorique du jeu des acteurs en présence dans les salles de marchés : si tous visent la croissance absolue, leurs intérêts peuvent parfois diverger.

Dans des cas particuliers, cela peut provoquer des « affaires » comme Jérôme Kerviel (Société Générale) ou Nick Leeson (Barings).

A plus grande échelle, cela peut provoquer des crises financières internationales.

Lorsque nous lisons des articles de journaux démontrant que les crises financières ne sont autres que des crises de modèles financiers, que les fautifs sont des ingénieurs et autres docteurs en mathématiques, nous sommes choqué. Car qui autorise les traders à utiliser ces outils de trading algorithmique ou de trading haute fréquence ? Qui favorise cette véritable « course à l'armement » ? Des hommes et des femmes à la tête de puissantes machines de guerre.

Le management est-il compatible avec les représentations des acteurs de la finance qui fonctionnent dans une logique marchande, où risque et argent sont omniprésents ? Dans ce jeu d'acteurs visant la croissance absolue mais dont les intérêts divergent parfois, quelle est la place du management ?

Cette première partie nous a permis d'appréhender quels peuvent être les principaux enjeux pour les managers et quels types d'interactions peuvent exister avec les différents acteurs en présence.

Nous appuyant sur l'ensemble des théories abordées, nous allons maintenant présenter le cadre épistémologique et méthodologique de notre travail de recherche ainsi que notre modèle de recherche.

L'enquête sur le terrain que nous exposons ensuite a pour objectif de nous apporter un éclairage sur ce que la théorie nous a permis d'appréhender et d'envisager des

actions pour aider les managers à donner un cap à leurs collaborateurs ... sans avoir recours à des « armes de guerre » supplémentaires.

Partie 2 : Terrain

7. EPISTEMOLOGIE, METHODOLOGIE ET MODELE DE RECHERCHE

7.1. Une approche compréhensive, pragmatique et sociologiquement ancrée

Cette recherche doit beaucoup aux circonstances. Notre parcours professionnel dans la finance de marchés et la mission qui nous a récemment été confiée au sein d'une société financière ont fait évoluer les questions que nous nous posions il y a encore cinq ans lors de notre Master Recherche.

A l'époque, nous avons souhaité comprendre « Les déterminants de l'orientation professionnelle des opérateurs de marchés » ; à l'issue de ce premier travail de recherche, des interrogations sont nées quant au développement personnel des individus et quant aux relations humaines complexes dans ce marché du travail fermé. En 2008, au moment de la faillite de Lehman Brothers et de la crise des subprimes, notre mission était de développer les compétences managériales au sein d'une société financière.

Notre processus de recherche s'inscrit dès lors dans le cadre de la recherche-action, entendue au sens large. « Il n'y a pas de résultats du processus mais seulement un moment unique dans un processus ».

L'intervention du chercheur au sein du système social étudié pose un certain nombre de questions concernant le caractère scientifique des analyses produites. La critique de non-scientificité de la démarche peut être argumentée au nom des quatre considérations suivantes :

- le processus de recueil, de sélection et d'interprétation des données présente une forte dimension subjective dans la mesure où il s'agit bien, en dernière analyse, de livrer notre propre interprétation du cas,
- notre intervention peut constituer un biais dans le processus de recueil des données,
- le caractère non reproductible des phénomènes observés et des données recueillies jette le doute sur la validité des résultats et des énoncés produits,
- il est également possible de s'interroger sur la capacité d'un seul chercheur à maîtriser un terrain aussi vaste.

Conscient de l'ensemble de ces critiques probables, nous nous proposons d'y répondre en mobilisant deux niveaux différents d'argumentation.

D'une part, cette recherche-action est interactive dans la mesure où, si la construction de notre objet de recherche s'est façonnée au cours de notre interaction continue avec notre terrain, le contact étroit maintenu avec notre directeur de thèse, la confrontation constante entre des lectures académiques et les données brutes du terrain et les rencontres avec des opérateurs de marchés extérieurs ont été des processus cruciaux. D'autre part, notre recherche est ancrée dans une épistémologie de la «compréhension pour l'action» (Lorino, 2006). Cette approche est compréhensive, pragmatique et sociologiquement ancrée. Elle se démarque nettement d'une vision positiviste de la recherche où l'objet étudié serait indépendant du regard du sujet, où le chercheur serait capable d'adopter la posture d'un observateur neutre, et de recueillir des données d'une manière impartiale et impersonnelle. Elle ne prétend pas tant à l'exactitude, au sens des sciences physiques, des connaissances produites mais bien plus à la profondeur de la compréhension du sens de la situation de gestion analysée.

Dans le cadre d'une recherche-action, l'interaction entre le chercheur et son terrain est à l'origine de la production de connaissances scientifiques. David⁵¹ rappelle que cette approche, préconisée initialement par Lewin (1951), constitue une rupture épistémologique forte par rapport à l'observation classique. L'action du chercheur et ses conséquences ne sont plus considérées comme un biais qu'il conviendrait de limiter en raison des menaces potentielles que sa présence sur le terrain ferait peser sur le caractère scientifique des résultats de la recherche. Selon cette perspective,

⁵¹ 2000, p.196

l'action du chercheur sur la réalité sociale est une condition pour accéder à la compréhension des dynamiques organisationnelles qu'il étudie.

Charue (1991) et Lenfle (2001) soulignent que le point de divergence majeur entre les conceptions de la recherche-action selon Lewin et la recherche interactive au sens de Girin se situe certainement au niveau de la détermination des objectifs de la recherche. Pour le premier, il est essentiel de faire prévaloir les exigences de la recherche sur celles de l'action alors que, dans la deuxième approche, l'objet de la recherche évolue dans le temps⁵².

Dans notre cas, il s'agit d'une recherche interactive puisque l'objet de notre recherche a constamment évolué: "The Heisenberg property is at the heart of the argument in this essay, and the central argument goes like this: The world is always in a process of change and observations are part of this change. As researchers we should certainly be interested in the dynamics of change, even if we ourselves are part of these dynamics. Further, the researcher cannot undertake active research in a system, and at the same time, avoid being part of that system. We become part of the changes that we are there to study, and there is usually no way of steering clear of this situation. One might even argue that there is no reason why we should even try to do so. For the practitioner as for the researcher, thought and action are intrinsically intertwined (cf.Schön, 1983), so the question of distance or closeness to the studied system cannot have any kind of simple solution, particularly if we are most interested in the dynamics of the system".

Girin souligne que fixer la compréhension d'un système et de sa dynamique comme l'objectif d'une recherche interactive témoigne combien les apports de ce type de recherche peuvent aller au-delà de la formulation d'énoncés réfutables. En effet, accéder à la compréhension d'un système et à sa dynamique, ce n'est pas adopter une posture contemplative, mais au contraire construire de nouvelles connaissances pour l'action, pour entrevoir de nouvelles possibilités.

La nécessité de négocier à différentes reprises les modalités de la présence du chercheur constitue, selon Girin, une des raisons principales pour justifier l'adoption

⁵² Girin, 1990, p. 175 ; Lundin & Wirdenius, 1990, p. 128

d'une approche pragmatique quant à la définition des objectifs initiaux de la recherche. « L'ambition d'une recherche interactive est de comprendre le système étudié et de laisser cette compréhension évoluer dans l'interaction entre le chercheur et les acteurs du système ».

La prise de recul par rapport au matériau collecté sur le terrain (données brutes et recension des sens) se manifeste par une remise en perspective pour en faire une construction conceptuelle. Confrontée à une multitude de points de vue différents, il est indispensable de se lancer dans un processus de distanciation lors de l'exploitation du matériau empirique.

Les travaux de Strati (2004) portant sur l'esthétique dans les organisations sont là pour rappeler que cette « évidence », qui ne repose que sur le constat que la vie organisationnelle est d'abord sociale, ne va pas de soi dans les travaux de recherche portant sur les organisations : « En fait, la plupart des recherches et analyses publiées dans le domaine des théories de l'organisation et des études sur le management décrivent le phénomène assez bizarre qui suit : dès que quelqu'un franchit le seuil virtuel ou physique d'une organisation, il est débarrassé de sa corporéité, de telle sorte que seul son esprit demeure. Une fois ce seuil franchi, il est dépouillé à la fois de ses vêtements et de son corps et devient une pure pensée que l'organisation équipe d'instruments de travail et donc habille à nouveau. Quand la personne en question quitte l'organisation, son esprit se dépouille de ses instruments de travail, reprend sa corporéité et ce qui l'accompagne, à savoir les facultés perceptives et le jugement esthétique qui permettent une compréhension esthétique de la réalité, mais seulement dans la société qui existe à l'extérieur des murs physiques ou virtuels de l'organisation⁵³».

⁵³ Strati, 2004, p. 4

7.2. Une épistémologie de la compréhension pour l'action

Selon Girin : « Le problème de l'interaction entre la recherche et le terrain réside dans le fait que, à simplement vouloir observer, on agit sur la réalité que l'on voudrait saisir, et que cette réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche⁵⁴».

Il nous semble néanmoins que l'intervention du chercheur dans la conduite de recherches centrées sur l'analyse de systèmes sociaux s'inscrit dans une épistémologie de la « compréhension pour l'action », enrichissant ainsi l'approche épistémologique compréhensive d'une dimension pragmatique.

Follett se livre dans son ouvrage *Creative Experience* (1913) à un véritable plaidoyer pour faire de l'expérimentation dans les situations sociales concrètes une méthode de recherche au même titre que l'observation : « Observation is not the only method of science. The methods of physical science are observation and experiment; these should be the methods of the social sciences⁵⁵ ».

Il constate les insuffisances de l'emploi de simples méthodes d'observation dans le champ des sciences sociales et dénonce avec force la quête d'une certaine forme d'objectivité qui lui apparaît assez mutilante pour la recherche en sciences sociales :

« The most striking characteristic of the thought of today is the trend toward objectivity; psychology has given us behaviorism, political scientists are emphasizing « accurate information » as the solution of all our difficulties, and jurists tell us that law must rest not on abstract principles but on social facts⁵⁶ ».

Pour Follett, la gestion était une fonction. Pour les autres auteurs, c'était une boîte à outils...Personne ne se demandait ce que les managers faisaient, encore moins pourquoi ils le faisaient. C'est toujours la question « Comment le faire ? » qui les préoccupait ».

⁵⁴ (Girin, 1990, p. 161).

⁵⁵ Follett, 1924, p. 2

⁵⁶ Follett, 1924, p. 3

Au-delà des difficultés pratiques d'accès aux faits, Follett souligne que même le recueil d'une « information plus exacte » ne produit pas automatiquement les mêmes conclusions : « Two experts talking together do not always impress us with their unanimity⁵⁷».

Ensuite, il rejette l'idée selon laquelle l'expert (le chercheur) lui-même serait un être dépourvu d'émotions, d'intérêts, de souvenirs, de préférences, de préjugés, de présomptions de logique ou de stéréotypes : en s'appuyant sur l'apport de la psychanalyse, il soutient que le processus d'interprétation des faits dépend et dépendra toujours de nos besoins. Ce constat s'applique également à ceux qui promeuvent les démarches objectives d'investigation des faits : « [...] The thing most necessary to remember in analysis of fact-finding, namely, that the interpretation of facts depends on needs. The interpretation of existence has always and will always serve our needs. The perception of facts, our "attention", is determined by our needs and desires. [...] The satisfaction of human needs is the fundamental law of human existence. Since Freud, the importance of the "wish" has been before everyone's eyes, but many advocates of fact-finding have not seen the significance of the Freudian "wish" in its relation to the interpretation of facts. [...] Facts become such for us when we attend to them. Our attending to them is bound up in a situation. The kind of objectivity which some of the fact-worshippers are endlessly seeking will be endlessly hidden for them. We want, we say, "impartial", "impersonal" investigation of a fact, but the significance of that fact, by all the yet known laws of the universe, must be part of the wish which demanded the "disinterested" investigation⁵⁸».

L'autre volet de la critique de Follett repose sur le constat que, bien souvent, la présentation des faits par l'expert serait une fin en soi. La parole de l'expert devrait suffire à mettre tout le monde d'accord. Or, le produit d'une investigation scientifique n'a pas pour objet de supprimer les différences de points de vue qui peuvent subsister, y compris après la production d'une information aussi exacte et précise que possible : « This view both fails to see the importance of diversity, and also ignores the fact that the accumulation of information does not overcome diversity⁵⁹».

Cet aspect est important pour comprendre les enseignements que Follett tirera pour l'analyse des situations sociales : il est nécessaire d'associer la voix des experts avec

⁵⁷ Follett, 1913, p. 8

⁵⁸ Follett, 1913, p. 11

⁵⁹ Follett, 1913, p. 5

celles des individus confrontés à une situation concrète et disposant de leur propre expérience. Un fait n'a de sens que par rapport à une situation globale. Il devient alors aussi actif que tous les autres éléments de cette situation. Mais, l'ensemble des faits à prendre en compte pour analyser une situation globale ne se limite pas à l'identification des variables ou des éléments qui la composent. La situation globale, considérée d'un point de vue systémique, ne peut se comprendre que par la prise en compte de l'ensemble des interrelations entre les différents éléments qui la constituent, y compris les « sentiments, les croyances, les idéaux » qui ont cours.

Follett insiste sur le respect de trois principes dans l'analyse des situations sociales⁶⁰. Il convient d'abord d'étudier les faits en situation. Ensuite, il est nécessaire d'aller au-delà d'une observation contemplative du comportement des individus. Il ne faut surtout pas oublier que le comportement d'un individu ne se limite pas à l'observation de ce qu'il est en train de faire mais aussi de ce qu'il pense faire et de ce qu'il dit être en train de faire. Enfin, il est indispensable d'associer les acteurs de la situation au processus de recueil et d'interprétation des faits : ce dialogue est fondamental à la fois pour accéder à d'autres faits de la situation, mais aussi pour produire de nouvelles connaissances, d'entrevoir d'autres possibles.

Notre approche épistémologique est d'abord sociologiquement ancrée et située. Nous nous intéressons aux comportements sociaux, aux significations véhiculées par ces comportements et aux valeurs qui leur sont attachées : « Il s'agit alors, dans cette visée de retrouver le *sens* des actions, des institutions, des processus sociaux et culturels⁶¹».

« Le chercheur peut construire une compréhension de l'activité étudiée, mais il ne peut en construire une « connaissance transcendante », extérieure à son objet⁶²». Aussi, la méthode empirico-formelle ne se prête pas à ce type de visée compréhensive. Mouchot (1990) souligne ceci : « Il est clair que la méthode empirico-formelle s'applique dans un grand nombre de cas en sciences sociales ; ainsi en est-il par exemple en psychologie expérimentale, en linguistique, dans les analyses

⁶⁰ Mousli, 2002, p. 48

⁶¹ Mouchot 1990, p. 59

⁶² Lorino, 2006

économiques du type classique, néo-classique et keynésien ; en anthropologie aussi (cf. C. Lévi-Strauss). Tous ces domaines, ou ces analyses, ont en commun d'étudier les comportements, individuels ou sociaux, en refusant de s'intéresser aux « significations » véhiculées par ces comportements ».

Il est important à ce stade de préciser que le chercheur n'agit pas pour transformer le système social étudié selon un projet conçu au départ et considéré par lui comme souhaitable ; il agit pour en comprendre la dynamique. La connaissance scientifique ne se limite pas à l'énoncé de « ce qui est » ou « devrait être » mais constitue un point de départ pour de nouveaux possibles. Follett souligne très clairement cette dimension créative: « Brilliant empiricists have poked much fun at those who tell us some vague should-be instead of what is. We want something more than either of these; we want to find out what may be, the possibilities now open to us⁶³».

Dans le même esprit, Piaget énoncera plus tard que la connaissance n'est plus la *découverte des nécessités* mais l'*actualisation des possibles* (Le Moigne, 1990). C'est en ce sens que cette épistémologie est également pragmatique, à l'origine de nouvelles connaissances émergentes de l'action conjointe avec les acteurs du terrain, pour la création de nouveaux possibles ; elle est proche de ce que Lorino (2006) nomme « une épistémologie de la compréhension pour l'action ».

« L'action est prescrite pour le chercheur qui est activement engagé dans le système du client et qui souhaite engager un changement dans une direction perçue par ce dernier comme une orientation souhaitable. L'action pour le changement implique un rôle politique pour le consultant/chercheur (Pettigrew, 1982) ».

⁶³ Follett, 1924, p.2

7.3. Une méthodologie adaptée au contexte de notre recherche

Nous avons mobilisé dans le cadre de cette recherche des méthodologies aptes à saisir à la fois les dimensions subjectives et les dimensions objectivées (au moins provisoirement) du management dans les marchés financiers dans une intention tantôt exploratoire, tantôt confirmatoire.

Afin de déterminer des méthodes adaptées aux questions soulevées par le chercheur (Thiéart, 2003), il est traditionnel de distinguer en sciences de gestion deux grands types de recherche, qualitative et quantitative.

Comme le soulignent de nombreux auteurs (notamment : Brabet, 1989 ; Baumard et Ibert, 1999) ce clivage semble quelque peu dépassé.

Par exemple, l'évolution des traitements statistiques « quantitatifs » permet le traitement de données « qualitatives » d'entretiens non-directifs.

Brabet et Seigneur soulignent ainsi : « *Il ne nous paraît pas possible de distinguer un paradigme positiviste unifié auquel viendraient s'arrimer logiquement des méthodologies et un second paradigme, en opposition avec le premier, qui s'incarnerait dans des méthodes d'accès au terrain bien différente⁶⁴.* ».

Le choix de dispositifs méthodologiques dépend avant tout de la *problématique* (Royer et Zarlowski, 2003) et du *projet* (Brabet, 2003) de recherche.

Celui-ci va délimiter les méthodologies utilisées et impulser un effort de théorisation avec la mise en avant « *des conceptions, des représentations, plus ou moins explicites, plus ou moins formalisées du fonctionnement des individus, des groupes et des organisations, de leurs productions idéelles et matérielles, du champ qu'ils structurent et qui les influence⁶⁵* ».

En termes de recueil comme de traitement, nous avons donc conjugué les méthodes. Dans cette approche, nous préférons utiliser le terme d' « informations » à celui de « données »⁶⁶. En effet, les informations recueillies ne sont pas des données en tant que telles, «

⁶⁴ P.6

⁶⁵ Brabet, 2003, p.888

⁶⁶ Brabet, 2003, p. 890

neutres », directement utilisables mais nécessitent un travail d'explicitation dans leur utilisation et leurs effets.

Le recueil des informations s'est déroulé en trois temps :

- nous nous sommes appuyés durant la phase exploratoire sur des entretiens non-directifs et des questionnaires auprès d'une population issue d'une même organisation,
- puis nous avons réalisé des entretiens non-directifs auprès d'une population plus diversifiée,
- enfin, nous avons utilisé les informations fournies par ces entretiens pour construire un questionnaire que nous avons soumis par email à nos répondants.

Les informations recueillies par l'entretien, se présentant « sous la forme de mots plutôt que de chiffres » (Miles et Huberman, 1991) et utilisant les « seules ressources de la langue » (Paillé et Mucchielli, 2003), ont la particularité d'être riches dans la compréhension des phénomènes ou comportements. En se concentrant sur les expériences et représentations des acteurs, elles permettent une compréhension du sens des faits sociaux plutôt que la validation d'hypothèses. L'entretien peut se définir comme « *un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé.* » (Grawitz, 2001). L'entretien constitue un outil dans la recherche scientifique et se justifie comme tel dans deux cas.

Dans un premier temps, l'utilisation des entretiens se justifie *traditionnellement* par le fait qu'il s'agit d'une problématique mal connue, qu'« *il n'y a pas suffisamment de connaissances sur le sujet pour pouvoir utiliser des méthodes plus « dures » comme le questionnaire par exemple* » (Demers, 2003). L'entretien a donc un but exploratoire.

Ensuite, l'entretien peut être utilisé comme moyen privilégié de recueil de données pour tenter d'appréhender les représentations : « *Le chercheur part du principe qu'il n'y a pas une réalité objective mais, plusieurs réalités construites socialement et c'est l'ensemble de*

*ces réalités qu'il cherche à découvrir*⁶⁷ ». L'activité de recherche est ici associée à un contexte de découverte et non de recherche de la preuve (Goyette et Boutin, 1997).

Dans cette optique, nous cherchons donc à comprendre et interpréter la réalité au niveau « individuel, groupal, organisationnel, sociétal » (Brabet, 2003) en essayant de construire « un cadre de lecture » des défis des managers dans les marchés financiers.

Il est classique de distinguer trois types d'entretiens : l'entretien directif qui se rapproche du questionnaire à questions ouvertes, le semi-directif et l'entretien libre ou non directif. Les deux derniers se distinguent moins au niveau des techniques que de l'agencement des thèmes qu'ils proposent selon Ghiglione et Matalon (1998). Selon ces auteurs en effet, ces entretiens renvoient à la recherche d'informations d'ordre cognitif à savoir : « *Comment le sujet organise-t-il le champ qui lui est proposé ? Quelles sont les limites qu'il donne à celui-ci ? Quelles relations y perçoit-il ? Et plus généralement, quelles sont les représentations et les normes en fonction desquelles il agit ?* ».

L'entretien non-directif suppose l'absence de mobilisation par le chercheur de cadres de références pour structurer des questions et permet ainsi à l'interviewé de développer sa propre pensée.

L'entretien non-directif nous a semblé le plus approprié dans le cadre que nous nous étions fixé : la volonté de recueillir les représentations des acteurs sans structurer ces informations a priori dans une optique de découverte et non de validation d'observations.

Lors des entretiens, nous n'avons pas enregistré le discours car la population interrogée est très soucieuse de confidentialité (à la limite parfois de la paranoïa).

Nous avons pris des notes, à la fois sur les propos de nos interlocuteurs et sur leurs attitudes non verbales : regards, expressions du visage (mimiques, grimaces, sourires...), mouvements de la tête ou du corps... Relever ces comportements non verbaux liés aux questions que nous abordons nous semble indispensable pour obtenir des renseignements sur l'écoute car ils permettent de recueillir des informations sur la façon dont est vécu le dialogue (trac, appréhension, apathie...). Ils renseignent surtout sur la façon dont sont appréhendées certaines questions (étonnement, inquiétude, agacement...).

⁶⁷ Demers, *op. cit.*, p.180

A l'issue de ces entretiens, nous avons élaboré un questionnaire structuré autour des préoccupations des managers exprimées « à chaud ».

Ces deux méthodes, entretien et questionnaire, vont servir d'appui à une triangulation des données. Dans un souci de fiabilité de la recherche, la triangulation, en superposant et combinant les diverses sources et techniques de recueil de données, permet de compenser le biais inhérent à chacune d'entre elles notamment le faible pouvoir de généralisation des résultats obtenus ou le risque de subjectivité induit par la dépendance de l'objet vis-à-vis du chercheur qui détermine seul le choix et l'interprétation des données⁶⁸.

L'analyse des informations prend la forme d'une analyse thématique et (de manière plus restreinte) d'une analyse de discours des retranscriptions de nos entretiens et des réponses au questionnaire.

Notre analyse des « données » commence dès les entretiens exploratoires (ce que Miles et Huberman, 1991 qualifient de « *early steps in analysis* ») et nous avons par la suite vérifié et précisé notre codage avec les réponses aux questionnaires.

Pour chacune de ces étapes, nous assurons un même mode de traitement des données fondé sur une analyse thématique définie par D'Unrung comme « *un mode d'analyse centré sur les notions ou thèmes évoqués à propos d'un objet d'étude. Il s'agit d'obtenir des informations sur cet objet, quel qu'il soit : comment il est vécu par des personnes ou des groupes, les opinions et croyances avancées, les systèmes explicatifs fournis...* »⁶⁹.

Cette analyse nous permet, à partir des verbatim, de comparer de manière systématique les informations recueillies auprès de chaque répondant et entre répondants Cette analyse systématique et comparative est indispensable pour « *dépasser la variabilité des discours individuels* » en permettant d'accéder à des « *significations communes qui sont le fondement même de toute représentation sociale* »⁷⁰

⁶⁸ Coutelle, 2005 ; Stake, 2005, p.435128

⁶⁹ 1974 p.23

⁷⁰ Molinier *et al.*, *op. cit.*, p.85

On distingue généralement deux types de procédures d'analyse thématique : « close » et « ouverte⁷¹ ». Les premières font intervenir des catégories définies préalablement à l'analyse issues de la formulation préalable d'hypothèses, et les secondes qui n'en font pas intervenir « ayant par là même un caractère purement exploratoire ».

Notre processus de codage n'est pas exclusivement clos dans la mesure où nous intégrons par la suite les thèmes « émergents » qui ressortent de l'analyse des verbatim. A ce sujet, Molinier *et al.*, 2002 notent que dans les procédures ouvertes, aucune hypothèse ne guide l'analyse et le chercheur « se centre sur la mise en évidence des différents aspects du discours et doit faire une analyse beaucoup plus systématique de façon à dégager la diversité de ce discours⁷² ».

Cependant, pour ces auteurs, cette distinction procédure close / procédure ouverte est à relativiser dans la mesure où même dans une procédure ouverte existe une hypothèse : l'existence d'une représentation sociale dans la population étudiée.

Il ne s'agit pas pour ces auteurs d'arrêter une décision définitive entre deux types de procédures mais de « l'adaptation à des contraintes imposées par le contexte global de la recherche » et principalement ses objectifs.

Les thèmes principaux se sont dégagés à l'issue des entretiens. Nous avons par la suite codé des sous-thèmes qui apparaissent dans les entretiens et que nous qualifions d'« émergents ». Dans les premiers entretiens, ces sous-thèmes sont assez proches des expressions employées par les répondants⁷³ et notre analyse comparative des différents verbatim permettra de les affiner par la suite en leur donnant une unité de sens.

Pour cela, nous construisons une fiche de retranscription à partir d'extraits de l'entretien. Cette mise en forme plus intelligible est nécessaire à la démarche comparative entre les différents entretiens⁷⁴ et permet de regrouper tous les discours selon les sous-thèmes qui se rapportent au thème considéré.

Nous procédons ainsi à une codification inductive⁷⁵ qui comprend plusieurs étapes :

- Retranscription des entretiens avec isolement d'une marge à gauche ;
- Soulignement des termes clé du verbatim ;

⁷¹ Ghiglione et Matalon, p.173

⁷² P. 88

⁷³ Demers, *op.cit.*, p. 198

⁷⁴ Ghiglione et Matalon, *op.cit.*

⁷⁵ Chesler, 1987:151

- Reprise dans la marge des phrases clé en étant descriptif et littéral, par exemple en recourant à la paraphrase. Cette codification préalable a pour objet d'établir des « codes descriptifs⁷⁶», qui n'ont pas pour objectif d'établir une interprétation mais simplement d'attribuer « une classe de phénomènes à un segment de texte » ;
- Réduction des phrases et création de regroupements ;
- Réduction des groupes et attribution d'intitulés de thèmes. Nous mettons en avant ici les codes explicatifs émergents (Miles et Huberman parlent de «codes explicatifs ou inférentiels»). Cette étape vise à « attacher des étiquettes significantes à un fragment de données » et à indiquer que tel segment de texte « illustre un leitmotiv émergent que l'analyste a décelé en déchiffrant la signification des événements ou relations sociales décrites [par l'interviewé] ». Ces « étiquettes » (mot ou groupe de mots) ont pour objectif de résumer le thème sélectionné. Durant cette étape, nous sommes amenés à envisager certains éléments descriptifs (isolés précédemment) de façon plus interprétative ;
- Généralisation de la série de thèmes à l'ensemble des verbatim. Les codes thématiques dégagés sont testés sur l'ensemble des retranscriptions afin de s'assurer de leur pertinence ;
- Génération d'un cadre explicatif à partir de théories.

Nous présenterons plus précisément notre travail de codification ainsi que le logiciel que nous avons utilisé dans la partie 2 de ce travail de recherche.

Nous souhaitons ici emprunter la conclusion de Bruno Latour dans son article intitulé 'The promises of constructivism' :

“To finish with a quiz (in the spirit of Ian Hacking's scoring system), I propose the following test:

When you hear that something you cherish is a "construction," your first reaction is (check the right circle):

- to take a gun
- to seize a hammer
- to erect a scaffold

Answer:

⁷⁶ Miles et Huberman, p. 113

If you checked the first, then you are a fundamentalist ready to annihilate those who appeal to the destruction of what remains strong only if it is un-constructed by human hands;

if you checked the second, then you are a deconstructionist who sees construction as a proof of weakness in a building that should be pressed to ruins in order to give way to a better and firmer structure untouched by human hands;

if you checked the third, then you are a constructivist, or, better, a compositionist engaged at once in the task of maintaining and nurturing those fragile habitations;

if you ticked them all, then you are hopelessly muddled . . ?”.

7.4. Notre modèle de recherche

L'ensemble des théories mobilisées dans la première partie de ce travail de recherche nous a permis de construire notre modèle de recherche.

La sociologie des professions nous éclaire sur le comportement des acteurs, leurs interactions inter-personnelles et avec le 'système'.

La sociologie de la traduction nous permet d'introduire un acteur non-humain mais central dans les marchés financiers : l'argent.

La théorie des parties prenantes, et notamment le concept de *salience*, nous donne un cadre pour étudier les interactions des managers avec les autres parties prenantes.

Les autres théories, notamment la théorie des jeux et la théorie de l'action, ainsi que les apports sur la culture de la performance, le management d'experts talentueux, individualistes et opportunistes, apportent un éclairage complémentaire sur le comportement des acteurs dans ce contexte très particulier des marchés financiers.

Notre modèle a pour ambition de nous permettre d'étudier les défis du management dans la finance de marchés.

Sa construction s'appuie sur l'ensemble des théories abordées dans la première partie de ce travail de recherche et prend en compte les spécificités propres à l'environnement étudié.

Ce travail préalable nous a permis d'appréhender quels peuvent être les principaux enjeux pour les managers et quels types d'interactions peuvent exister avec les différents acteurs en présence.

L'enquête sur le terrain va nous apporter un éclairage sur ce qui compte réellement.

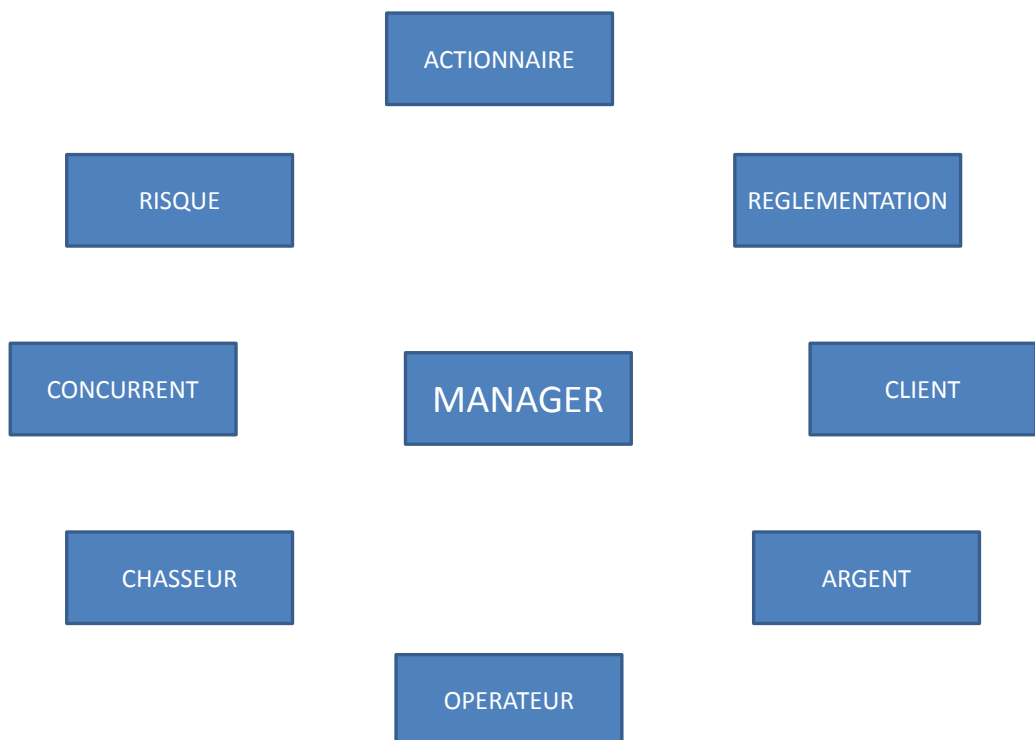
Concernant les acteurs en présence, nous avons fait le choix a priori de représenter 9 catégories d'acteurs :

- Les managers
- Les opérateurs de marchés
- Les actionnaires
- L'argent

- Les clients
- Les concurrents
- Les chasseurs de têtes
- La réglementation
- Le risque.

Nous verrons à l'issue de l'enquête terrain si le choix de ces catégories d'acteurs est pertinent ou s'il convient de le réviser.

Le modèle que nous proposons est inspiré de celui de Donaldson et Preston (1995, p.69).



Il ne comporte aucune flèche a priori car nous ne savons pas encore à ce stade quel type de relation spécifique relie les acteurs entre eux et quelle est l'importance de chacune d'entre elles pour les managers.

Inscrire des flèches a priori nous semble dangereux car capable de fausser les éléments recueillis dans notre enquête terrain.

Vingt années comme professionnel dans les marchés financiers nous donnent une opinion dont ce travail de recherche doit nous aider à nous départir.

Les éléments sur lesquels nous souhaitons fonder cette recherche doivent émaner des managers de salles de marchés que nous allons interroger.

7.5. L'éthique de notre recherche

A ce stade de notre recherche, il nous semble important de faire un point sur les questions éthiques et morales que nous avons rencontrées au cours de ce travail.

Selon Miles et Huberman⁷⁷ : « nous devons consacrer plus de réflexion et d'action aux aspects éthiques de ce que nous prévoyons de faire et de ce que nous faisons ».

En premier lieu, nous pensons que notre projet vaut la peine d'être mené.

Il correspond à des valeurs qui nous sont chères. Nous sommes en effet animé par la conviction qu'il faut donner du sens pour grandir et transformer le potentiel des collaborateurs en performance. Le changement se charge de sens s'il apparaît qu'il favorise la dynamique humaine et libère le potentiel des équipes.

Au cœur de cette démarche, le management se positionne comme véritable catalyseur de performance : l'une des responsabilités clés de la Direction Générale et du management est de donner les moyens à chaque salarié, acteur dans une aventure collective, de progresser individuellement dans la maîtrise des compétences requises par sa fonction.

Nous espérons humblement que cette recherche permettra un meilleur accompagnement des managers en leur donnant les moyens d'être promoteurs de l'efficacité collective tout en donnant le cap à des équipes qui grandissent avec du sens.

En second lieu, nous avons veillé à être transparents et bienveillants.

Nous pensons que les acteurs étudiés ont bien compris la portée de notre recherche, dans la mesure où nous leur avons présenté le plus clairement possible les objectifs de notre démarche. Les participants ont librement consenti à participer.

Nous rejoignons l'approche de Fontana et Frey⁷⁸ : "New empathic approaches in interviewing differ from the conventional approach ;they see that it is time to stop treating the interviewee as a "clockwork orange", that is, looking for a better juicer (techniques) to squeeze the juice (answers) out of the orange (living person / interviewee)".

⁷⁷ Miles et Huberman, 2003, p. 519

⁷⁸ 2005, p. 696

Nous avons en outre promis la confidentialité et l'anonymat des entretiens et des réponses au questionnaire et nous sommes engagés à transmettre notre travail de recherche aux personnes qui nous l'ont demandé.

Aucun enregistrement n'a été possible compte-tenu du très fort souci de confidentialité de nos interlocuteurs ; mais nous avons pris la peine de retranscrire leurs attitudes et leurs discours à l'issue de chaque entretien.

8. EN AMONT DU QUESTIONNAIRE : LES FORMATIONS AU MANAGEMENT ET ENTRETIENS EXPLORATOIRES

8.1. Le contexte

La première phase de cette partie « terrain » s'est déroulée lorsque nous étions en poste au sein de la DRH d'une société financière.

Responsable de la Formation et du Développement des Compétences, nous avons été mandaté par le PDG et le DRH pour mettre en place des actions de formation et d'accompagnement des managers.

Partant du postulat qu'à niveau de compétences techniques égal, si l'on aide les collaborateurs dans leur fonction managériale, tout le monde sera gagnant, l'objectif était de donner aux managers les moyens de faire grandir leurs équipes, ce qui nécessite d'avoir une bonne conscience de soi et la capacité de prendre du recul, ce qui n'est pas évident dans les métiers de la finance de marchés.

Il était capital selon nous que cette démarche soit portée par le PDG et le DRH, car au cours d'une expérience précédente, nous avons pu constater que de telles actions menées par la Direction de la Formation en local n'avaient pas entraîné l'adhésion des managers, qui avaient perçu celles-ci comme « des usines à gaz initiées par des psys ».

Nous aborderons dans le cadre de ce travail de recherche les formations destinées aux managers front-office car c'est la population que nous étudions. Il faut cependant noter que des formations ont également été dispensées aux managers des fonctions « support » (back et middle offices, Direction Financière, Contrôle et IT).

Les sessions de formations ont été construites sur-mesure en collaboration avec deux formateurs/coachs ayant précédemment occupé des fonctions managériales dans les marchés financiers.

La démarche a été annoncée aux managers et ses objectifs leur ont été clairement exprimés :

- donner aux Managers une meilleure maîtrise des pratiques managériales,
- leur donner les moyens d'être promoteurs de l'efficacité collective en faisant progresser et en mobilisant leurs équipes pour accélérer l'exécution du projet d'entreprise,
- faire partager une culture de management autour de références communes.

Nous avons en parallèle élaboré un guide « Notre gestion des compétences », remis à l'ensemble des collaborateurs, au sein duquel était précisé – entre autres - ce que nous entendions par « compétences managériales » :

« De même que les compétences comportementales, les compétences managériales se doivent d'être continuellement développées. Elles reflètent la capacité des Managers à agir de manière cohérente et équitable, à être responsables tant de la mise en œuvre de la stratégie, que du développement commercial / marketing, ou de la qualité du suivi administratif et à accompagner leurs équipes dans le développement de leurs compétences et de leurs performances. ».

8.2. Le déroulé des formations

70 managers front-office ont suivi des sessions de formation au management; 55 ont bénéficié d'un coaching individuel.

Le format des sessions de formation management était de 5 sessions de 5 à 6 heures chacune en groupes de 4 à 8 participants.

Les objectifs définis avec les formateurs étaient de permettre à chaque participant de :

- mieux se connaître pour s'appuyer sur ses points forts et identifier ses axes de progrès
- échanger entre pairs sur les problématiques et les pratiques managériales
- partager un langage et des outils communs à tous les managers du groupe
- développer ses compétences managériales opérationnelles.

La pédagogie utilisée a été la suivante :

- échanges des expériences et « best practices », savoir-faire de chacun
- apprentissage par l'expérience, exercices, ateliers, mises en situation: forte implication des participants
- élaboration progressive de son plan d'action personnel via le « passeport vers l'action ».

Pour ce qui est des managers de managers, il nous a semblé utile, dans une approche systémique de mettre l'accent sur les points suivants :

- partage sur les principaux concepts et outils transmis à leurs équipes
- accompagnement en utilisant ces outils afin d'assurer cohérence et continuité
- identification de points clés de management et plan d'action
- exploration de la palette des postures managériales
- mieux se connaître
- comprendre les étapes du changement

Un autre type de formation, plus atypique, a été proposé à 25 managers. Il s'agit de séminaires de management situationnel organisés à Lorient par des anciens commandos de la Marine Nationale.

Sous un format de 4 jours et de groupes de 6 à 8 participants, les objectifs selon les groupes étaient les suivants :

- développer ses talents de leader
- être leader dans l'action
- le leader face à la contingence
- opération commando.

La pédagogie utilisée était la suivante :

- mise en exergue de 5 capacités fondamentales révélatrices des talents individuels et collectifs : valeur de l'exemple, adaptabilité, prise de recul, planification et gestion de projets, discernement
- mises en situation et échanges de bonnes pratiques pour développer les compétences de chacun : expérimenter, expliquer, transposer
- observation constante des comportements de chacun, objet d'analyses croisées : suivi vidéo, débriefing individuel opérationnel, équipe dédiée à l'observation, analystes du comportement

8.3. L'évaluation des formations au management par les acteurs

A l'issue de chaque parcours de formation, nous avons recueilli le feedback des participants de manière très formelle dans un « questionnaire d'évaluation de la formation » et de manière plus informelle lors de discussions avec les managers formés.

Nous avons parallèlement organisé des séances de débrief avec les formateurs à l'issue de chaque session de formation.

Nous présentons ici la synthèse des données recueillies au moyen des questionnaires et des échanges avec les managers formés et les formateurs. Il est intéressant à ce stade de noter que les managers de managers n'ont remis aucun questionnaire, mais ont été ravis pour la plupart d'échanger de manière informelle.

Nous disposons de 95 questionnaires d'évaluation des formations au management.

Ces derniers se présentent en trois parties (exemple en annexe):

- appréciation générale sur l'utilité de la formation (3 question)
- appréciation sur le contenu (6 questions)
- appréciation sur l'animation (3 questions)

Chaque participant pouvait répondre aux questions sur une échelle de 1 à 5 et apporter ses propres commentaires.

Si les notes se situent pour la plupart entre 3,5 et 4,9, il nous semble pertinent de noter deux points :

- les notes les meilleures sont attribuées à l'animation, puis au contenu, et enfin à l'utilité de la formation
- les notes les meilleures sont attribuées par les groupes au sein desquels échanges et partages ont été les plus riches.

Plutôt que d'analyser les notes en détail, il nous a paru plus pertinent pour notre recherche de nous intéresser aux éléments que chacun des acteurs a retenu de ces actions de formations. Par acteurs nous entendons d'une part les participants et d'autre par les animateurs.

Sessions de formation collectives :

Avis des participants :

- une formation très opérationnelle basée sur des problématiques concrètes, jeux de rôle
- une formation utile pour comprendre le rôle du manager et formaliser ses intuitions à partir d'un cadre théorique et réaliser que ce n'est pas inné ...
- un contenu très clair et synthétique
- des formateurs très à l'écoute apportant des réponses claires et argumentées illustrées par des cas très concrets
- des formateurs dotés d'une parfaite connaissance de l'environnement
- un apport très utile de formalisme et de rigueur
- un espace de réflexion sur le métier de manager
- un bon mix entre formation et travail personnel pour faire émerger son potentiel

Avis des formateurs :

- taux de présence et de participation exceptionnels, surtout compte tenu des marchés
- beaucoup de partage d'expérience, très fédérateur malgré des enjeux de pouvoir (co head, présence simultanée manager/managé, brève alliance avec leur management)
- cursus progressif, dans le temps, personnalisé et flexible mis à contribution (marchés très difficiles, pessimisme fort de fin d'année, proximité de l'échéance bonus, concomitance avec les évaluations, échéance de fin d'année, questionnement personnel fort, éloignement géographique)
- attentes les plus fortes :
 - Outils pour poser le cadre au quotidien et rappeler les règles
 - Mieux gérer ses priorités et son énergie et retrouver de l'énergie positive
 - Donner des feedbacks et recadrer sans démotiver
 - Connaitre ses points forts et ses points de progrès en management et en particulier en management de crise
 - Annoncer des nouvelles négatives (zéro bonus, abandon du projet)
 - Management de crise

Difficulté à adapter son nouveau discours et son niveau d'exigence aux conditions de marché actuelles

Motiver ses équipes sans carotte financière

Gérer les éléments très négatifs

Sessions individuelles :

Avis des participants :

- discussion vraiment off the record sur des sujets réels de management, permettant d'être franc et de trouver de vraies solutions
- dans la durée, donc a permis de faire évoluer progressivement mes pratiques
- prise de conscience que le management n'est pas réservé au manager chevronné mais que c'est souvent juste une question de petite préparation
- actions simples mises en œuvre progressivement, principalement : meilleure organisation de mon côté (réflexion régulière sur l'équipe, ses objectifs, la situation de chacun etc.) ; déminage de conflits dans l'équipe en amont; début du travail sur le business plan de l'équipe accompagné par le coach.
- le fait de discuter régulièrement avec le coach est utile à trois égards : (1) rend obligatoire un rdv sur le sujet du management, ce qui permet déjà d'avancer en ne repoussant pas sans cesse le sujet ; (2) rôle du miroir du coach : simplement parler d'une question permet souvent d'en trouver la réponse soi-même ; (3) rôle de conseil du coach : remise des questions « day to day » dans un cadre un peu théorisé et appui sur son expérience permettent souvent de trouver de meilleures manières de faire en tant que manager.
- le coaching m'a permis de valider les méthodes de travail que je mets en œuvre au jour le jour et de les améliorer le cas échéant, d'apporter une écoute particulière sur la « nature humaine » de mes collaborateurs, d'améliorer la négociation humaine en environnement tendu
- le coaching impose un enrichissant travail d'introspection, c'est peut être le point majeur de ces séances
- la gestion d'équipe en situation de stress. Précisément, mettre en place une stratégie de communication et une gestion humaine de mon équipe face à une baisse de rémunération, l'optimisation des outils de pilotage commerciaux que

j'utilisais déjà, un travail sur moi-même au quotidien avec plus de réflexion stratégique sur mon métier et mes équipes

- cet accompagnement permet de prendre plus de recul et peut être de poser différemment les questions que l'on se pose. Surtout le coaching nous propose un cadre référentiel
- c'est surtout la gestion humaine, la communication avec les équipes. A savoir, comment déployer des méthodes rigoureuses pour éviter les écueils. Et ensuite, ce travail d'introspection sur soi même, sur les relations avec les autres, sur la réflexion stratégique de mon métier. Savoir se créer des périodes dédiées à la réflexion, à la stratégie. Ne pas sombrer dans le court terme permanent mais savoir se projeter dans le moyen terme.....

Avis des formateurs coachs : le sentiment d'avoir abordé des sujets de fond par rapport à un objectif global (confidentialité oblige ...).

Séminaires de management situationnel :

Avis des participants :

- difficulté initiale à comprendre précisément ce qui était requis, puis j'ai réalisé que c'était justement l'un des objectifs visés – dans une recherche de déstabilisation. Très grande clarté d'explication et de retour sur expérience par la suite
- je ne savais pas quoi attendre – et j'ai été extrêmement surpris positivement par cette formation ; on repart quand ???
- mise en place d'outils de retour d'expérience et d'outils de frise du temps à l'intérieur de mon équipe, d'encouragement au partage d'expérience avec les autres participants au stage. Permet aussi de bien réaliser la nécessité de se détacher du métier de l'analyse en prenant du recul pour réorienter si nécessaire le travail vers l'objectif (en l'occurrence, pour mon équipe, la progression de la franchise client qui passe par la montée en puissance des moins seniors de mon équipe)
- après une hésitation quant à la pertinence des situations de mise en stress, la discussion avec le psychologue fut très riche, même si j'aurais préféré avoir un entretien individuel avec lui sur des aspects comme stress et motivation

- je comprends que devenir un bon manager, c'est développer la capacité de tenir un cap : identifier la ou les priorités, planifier. C'est aussi bien apprendre à gérer la motivation du team. Cette formation m'a ouvert les yeux sur les travers du manque de planification, de cohésion, d'objectif clair. Merci de me l'avoir proposée
- ce sont des personnes extrêmement professionnelles qui connaissent très bien leur sujet, le communiquent parfaitement et savent très bien s'adapter aux besoins de chacun.

Avis des formateurs :

Implication :

- confiance dans leur management/direction : tous ont accepté l'aventure malgré le peu d'infos sur le programme et la difficulté pour eux à s'extraire de leur job.
- grande capacité de travail et, surtout, d'absorption : ils ne refont pas 2 fois la même "erreur". En revanche, ne savent pas dire non quand on augmente leur charge de travail (risque d'épuisement sur la durée, d'eux-mêmes ou de leurs collaborateurs).
- enthousiasme : ils ont apprécié ce que leur employeur leur a proposé; je pense qu'ils ont compris le sens donné à leur passage chez nous. Unanimité sur l'envie de revenir (à plus ou moins long terme) pour approfondir quelques aspects précis abordés pendant les stages (variables selon les individus) : petit sentiment de frustration de n'être pas allé au bout de chaque chose (un petit travers "perfectionniste" ?)

Le plus pris :

- la simplification : ce qui est très complexe peut être rendu simple quand on est méthodique.
- le regard des autres : ils ne sont pas là uniquement pour nous juger mais aussi pour nous faire progresser. On a noté une "tendance naturelle" à la cohésion (esprit de groupe, etc.) plus importante que dans d'autres sociétés : je pense que, peut-être malgré eux (?), ils sentent qu'ils en ont besoin mais ont besoin d'être un peu forcés pour la mettre en pratique.
- mieux se connaître / mécanismes du stress

- méthodologie opérationnelle de conduite de projet : anticipation des imprévus, gestion des cas non conforme, analyse des gêneurs. Leur côté “analytique” a été séduit par notre méthodologie orientée vers la performance.
- ouverture culturelle et partage d’expérience : le contact avec d’autres façons de voir et de faire leur fait découvrir des horizons nouveaux

Le plus de mal :

- communiquer entre eux lorsque la tension monte
- regarder un problème de façon global avant de s’intéresser aux détails
- déléguer !!! , écouter les autres
- questionner le “chef”, surtout lorsque celui-ci n’est pas très avenant
- aider spontanément : ils le font mais on sent toujours ce petit temps de recul du style “on va voir comment tu t’en sors...” ça change en cours de stage, en particulier quand ils voient qu’ils vont tous être aux commandes à un moment donné.
- l’incertitude (des activités) et l’inconfort (de l’environnement)

8.4. Analyse de l'évaluation des formations au management et apports pour notre recherche

Les éléments recueillis auprès des managers formés et des animateurs nous ont conduit à l'analyse suivante.

Les parcours de formation au management ont selon nous apporté 2 types d'éclairage :

- Ils ont permis de faire prendre conscience aux managers que le management n'est pas inné. Les sessions de formation leur ont fait connaître des outils qu'ils ont pu expérimenter sur les problématiques concrètes qu'ils amenaient. Les managers ont notamment retenu que les styles de management sont variés et ne sont pas figés, qu'aucun style n'est meilleur qu'un autre dans l'absolu, l'essentiel étant de s'adapter aux différentes situations.
- Les sessions de formation ont par ailleurs été l'occasion pour chacun de constater que les autres ne sont pas nécessairement plus doués que moi et qu'on a beaucoup à apprendre les uns des autres ; une fois le stade naturel de « protection » dépassé par les participants, ce sont les partages d'expérience qui ont fourni une grande richesse aux sessions de formation.

Un point clef des formations a été de permettre à chacun de verbaliser ses difficultés et ses points faibles : oser s'avouer, s'auto-évaluer, apprendre à donner et à recevoir des feedbacks, prendre conscience de la nécessité de prendre du recul ; il semble que la plupart des managers savaient ce qu'il faut faire, mais ne le mettaient pas forcément en œuvre.

Cette expérience nous a donné envie d'aller plus loin.

En effet, lors des sessions de formation en groupe, chacun a pu se familiariser avec des outils et concepts et les expérimenter sur des cas concrets devant et avec l'aide des autres.

Les managers qui ont bénéficié d'un coaching individuel ont pu réaliser une avancée plus profonde.

La question est maintenant de savoir si les apports de telles démarches sont visibles sur les actes concrets de management et s'il est possible d'ancrer les comportements managériaux et la transmission des bonnes pratiques.

A l'issue de cette expérience, nous avons décidé de quitter la casquette professionnelle pour aller interviewer des managers avec la casquette de chercheur en sciences de gestion.

Il nous semblait important à ce stade d'entendre ce que pensent réellement les managers, dans l'espoir d'obtenir des réponses moins biaisées que le feedback qu'ils donnent à un employeur qui leur paie des formations ou des coachings.

8.5. Le choix de procéder à des entretiens exploratoires

Les informations recueillies par l'entretien, se présentant « sous la forme de mots plutôt que de chiffres » (Miles et Huberman, 1991) et utilisant les « seules ressources de la langue » (Paillé et Mucchielli, 2003), ont la particularité d'être riches dans la compréhension des phénomènes ou comportements. En se concentrant sur les expériences et représentations des acteurs, elles permettent une compréhension du sens des faits sociaux plutôt que la validation d'hypothèses. L'entretien peut se définir comme « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé » (Grawitz, 2001).

La revue de littérature nous apprend que le management dans les marchés financiers est quasiment inexploré et qu'il existe très peu d'études académiques sur le sujet. L'entretien a donc un but exploratoire, servant à dégager les variables les plus importantes pour décrire et analyser les principales configurations de pratiques managériales dans les salles de marchés.

L'entretien peut être utilisé comme moyen privilégié de recueil de données pour tenter d'appréhender les représentations : « Le chercheur part du principe qu'il n'y a pas une réalité objective mais, plusieurs réalités construites socialement et c'est l'ensemble de ces réalités qu'il cherche à découvrir ». ⁷⁹ L'activité de recherche est ici associée à un contexte de découverte et non de recherche de la preuve (Goyette et Boutin, 1997).

L'entretien en tant que recueil de « récits [traitant] d'acteurs, d'enjeux et de contextes » apparaît comme un moyen privilégié de reconstituer les démarches de mobilisation des ressources et des interprétations afin de pouvoir dresser des 'modèles explicatifs' : « Dans les sciences humaines et sociales, la recherche fondamentale ne peut construire des modèles généraux qu'en s'appuyant sur des trames de récits à plusieurs niveaux. » ⁸⁰.

⁷⁹ Demers, p.180

⁸⁰ Louart 2003, p.137

Il est classique de distinguer trois types d'entretiens : l'entretien directif qui se rapproche du questionnaire à questions ouvertes, le semi-directif et l'entretien libre ou non directif. Les deux derniers se distinguent moins au niveau des techniques que de l'agencement des thèmes qu'ils proposent. Selon Ghiglione et Matalon (1998), ces entretiens renvoient à la recherche d'informations d'ordre cognitif à savoir : « Comment le sujet organise-t-il le champ qui lui est proposé ? Quelles sont les limites qu'il donne à celui-ci ? Quelles relations y perçoit-il ? Et plus généralement, quelles sont les représentations et les normes en fonction desquelles il agit ? »⁸¹.

L'entretien non-directif suppose l'absence de mobilisation par le chercheur de cadres de références pour structurer des questions et permet ainsi à l'interviewé de développer sa propre pensée.

L'entretien semi-directif, quant à lui, introduit des thèmes pour l'entretien par l'intermédiaire de grilles par exemple et l'interviewé est invité à répondre aux questions s'y afférant uniquement s'il ne les mobilise pas spontanément. Ensuite, dans le cadre de chaque thème évoqué par le chercheur, l'interviewé développe à nouveau sa propre pensée.

Ainsi, le choix d'une catégorie d'entretien dépend avant tout du « degré de liberté plus ou moins grand par rapport à un savoir antérieur⁸² »

L'entretien non-directif semble le plus adapté à notre volonté de saisir les représentations des interviewés en leur laissant une grande liberté dans leur expression.

S'agissant d'entretiens exploratoires, les données recueillies nous permettront par la suite de structurer ces informations et d'élaborer un questionnaire.

Les biais induits par l'entretien lorsqu'il vise à recueillir des informations sur les pratiques plus que sur les représentations peuvent être atténués par le recours à d'autres méthodes de recueil des informations, comme la diffusion d'un questionnaire que nous présentons ci-dessous.

Ces deux méthodes, appuyées par l'analyse de l'évaluation de parcours de formation au management (chapitre 9), vont servir d'appui à une triangulation des données.

⁸¹ P.73

⁸² Ghiglione et Matalon, *op. cit.*, p. 76

Dans un souci de fiabilité de la recherche, la triangulation, en superposant et combinant les diverses sources et techniques de recueil de données, permet de compenser le biais inhérent à chacune d'entre elles notamment le faible pouvoir de généralisation des résultats obtenus ou le risque de subjectivité induit par la dépendance de l'objet vis-à-vis du chercheur qui détermine seul le choix et l'interprétation des données⁸³.

⁸³ Coutelle, 2005 ; Stake, 2005, p.435

8.6. Le déroulé des entretiens exploratoires

Nous avons interviewé une quinzaine de managers front-office issus de banques et de sociétés de gestion internationales, basés à Paris et Londres, encadrant entre 10 et 200 opérateurs.

Ces entretiens se sont déroulés soit dans leur bureau, soit dans un café ; ils ont duré en moyenne une heure.

Nous avons fait des entretiens ouverts, laissant l'interlocuteur s'exprimer librement afin de comprendre sa représentation des choses. Ce type d'entretien est en effet fréquemment utilisé dans le cadre de la théorie enracinée pour comprendre des situations. Le degré de liberté laissé à l'enquêté permet d'obtenir des informations plus profondes et plus spontanées, donc moins intellectualisées.

Les entretiens que nous avons menés ont effectivement été chargés d'émotion et riches de spontanéité ; les managers interviewés se sont sentis très libres voire soulagés de pouvoir exprimer ce qu'ils ressentent profondément.

L'entretien débutait par une question ouverte simple : « le management dans les salles de marchés, ça évoque quoi pour toi / vous ? ».

Le premier m'a répondu dans la seconde : « Ah bon, parce qu'il y a des managers dans les marchés ? non, je plaisante, mais j'aimerais bien savoir à quoi ils servent ! ».

Le second a répondu d'une voix forte : « feeding the monster : lancer la machine ; tu trouves un gars auquel tu donnes tous les moyens pour faire doubler les résultats de l'activité, il recrute les stars, vire les mauvais ; seule contrainte, tu lui laisses un an, pas plus ; ça passe ou ça casse ! ».

Un autre, un mathématicien, a tout de suite pensé à la théorie des jeux, au pouvoir et a fait allusion à l'armée.

Les suivants ont fait référence à d'autres éléments qui semblaient capitaux pour eux :

- la question du manque de vision dans la durée, la difficulté de se projeter : « time is everything ».
- la prise en compte du temps dans les décisions : « quand tu es trader, tu dois prendre une décision super rapide alors que tu ne maîtrises pas tous les éléments, tu aimes le risque ... et l'argent ».
- l'avidité, la cupidité, l'altruisme : « les managers ont les mêmes comportements opportunistes et déviants que les opérateurs qu'ils encadrent »
- « le manager doit trouver sa légitimité dans la vision qu'il a du business, s'il n'en a pas, il est nobody ».

Ces réponses nous ont permis d'entrevoir les préoccupations de managers et d'élaborer un questionnaire.

9. LE QUESTIONNAIRE : ELABORATION ET ANALYSE DES DONNEES RECUEILLIES

9.1. L'élaboration et la diffusion du questionnaire

Les informations recueillies lors des entretiens exploratoires nous ont permis d'élaborer un questionnaire structuré autour des préoccupations des managers exprimées « à chaud ».

En terme d'organisation du questionnaire, nous avons plusieurs contraintes :

- Ne pas dépasser une dizaine de questions car nous savons que les répondants ne souhaitent pas y passer trop de temps ; nous avons préféré réduire le nombre de questions plutôt que de prendre le risque d'obtenir des réponses très courtes, par définition difficiles à analyser lorsque l'on s'intéresse au sens
- Eviter que l'ordre des questions ne permette au répondant de deviner le contenu de la recherche, situation pouvant biaiser les réponses (Herbert, 2007).

Par ailleurs, suivant les recommandations d'Evrard et al. (2003), l'ordre des questions a suivi une progression avec des questions de plus en plus difficiles et/ou sensibles. Enfin pour ne pas alourdir l'effort cognitif du répondant, nous avons essayé d'avoir une certaine cohérence dans l'ordre des questions et éviter de sauter du coq à l'âne (Jolibert et Jourdan, 2006).

Le questionnaire, composé de neuf questions, débute par quatre questions ouvertes :

- Quelle définition donneriez-vous du management en général ?
- Quelles sont selon vous les particularités du management en finance de marchés ?
- Quel est selon vous votre rôle en tant que manager ?
- En tant que manager, quel sens donnez-vous à votre action ?

Suivent cinq questions faisant référence aux préoccupations évoquées lors des entretiens exploratoires :

- Le management est-il selon vous compatible avec l'individualisme et l'opportunisme des opérateurs de marchés ?
- Le rapport au temps dans la finance de marchés constitue-t-il une difficulté pour vous en tant que manager ? si oui, en quoi ?
- Comment le contrôle s'inscrit-il concrètement dans vos pratiques managériales ?
- Quel rôle attribuez-vous au bonus ?
- Quels peuvent être selon vous les intérêts divergents entre managers, collaborateurs et actionnaires ?

Le questionnaire a été diffusé par email en novembre 2010 auprès d'une soixantaine de managers.

Nous aurions pu choisir de le diffuser à un échantillon plus large, mais nous avons préféré cibler les managers front-office encadrant des équipes de taille significative et dotés d'une expérience réellement solide en terme de management.

Il serait à ce propos intéressant de comparer les résultats obtenus avec ceux que l'on aurait eus en interrogeant des managers de proximité, des managers de fonctions support et/ ou des jeunes managers.

Pour encourager les réponses, nous avons fait précéder le questionnaire d'un court texte introductif, le tout tenant sur une même page mail (pas de pièce jointe) :

« Bonjour

Je fais actuellement une thèse en sciences de gestion portant sur le management en Finance de marchés.

Je vous serais reconnaissante de bien vouloir consacrer 5 minutes au questionnaire suivant (remplissez directement dans le texte) car les informations que vous me fournirez seront précieuses pour ma thèse. N'hésitez pas également à transmettre ce mail à des personnes de votre entourage qui seraient susceptibles de bien vouloir répondre à ces questions.

Je vous remercie par avance. Cordialement, Béatrice Guynamant »

Le titre de l'email était lui aussi très bref :

« Ma thèse sur le management en Finance de Marchés : merci de consacrer 5 mn à ces questions ».

Sur la soixantaine de mails envoyés, nous avons eu 37 répondants que nous remercions d'avoir pris le temps de nous consacrer du temps.

Le profil des répondants est le suivant :

- 34 hommes et 3 femmes
- 34 français, 2 anglais, 1 italien
- 30 basés à Paris, 6 à Londres, 1 à Milan
- Age moyen 45 ans
- 12 responsables d'équipes de trading, 10 de vente, 9 de structuration, 6 de gestion

Nous avons été favorablement surpris par la longueur et la pertinence des réponses.

A titre d'exemple, voici le questionnaire complété par l'un des managers :

Quelle définition donneriez-vous du management en général ?

Participer à la définition d'une vision et des objectifs de l'entreprise , être porteur de cette vision auprès des différents agents internes et externes à l'entreprise , et faire le lien et établir les contrôles entre les objectifs des collaborateurs et ceux de l'entreprise.

Quelles sont selon vous les particularités du management en Finance de marchés ?

Un oubli malheureux trop fréquent de la fonction d'utilité des marchés pour les performances absolues et de sa fonction de rentabilité.

Les opérateurs de Marchés ont une capacité de prendre des positions et gérer des risques qui sont extrêmement importants très tôt, et ont tendance à se focaliser sur le résultat financier. Le management doit avoir la capacité de comprendre non seulement les risques pris, mais aussi l'environnement et les conditions dans lesquelles les opérateurs agissent, prennent leurs décisions, génèrent leurs résultats, sont contrôlés et finalement sont mesurés et rémunérés en cohérence avec la mission et les objectifs de l'entreprise

Quel est selon vous votre rôle en tant que manager ?

Inspirer , expliquer , donner l'exemple et donner un sens à l'action de l'entreprise dans le temps, et se porter garant du bon respect des valeurs de l'entreprise dans l'action de tous les collaborateurs .M'assurer que les outils de contrôles sont en place pour superviser le travail et les résultats des collaborateurs , et établir les objectifs , faire les revues , et gérer les rémunérations en cohérence avec les

valeurs d'entreprise.
En tant que manager, quel sens donnez-vous à votre action ?
Tout. Les collaborateurs, vos clients écoutent vos paroles mais suivent vos actions.
Le management est-il selon vous compatible avec l'individualisme et l'opportunisme des opérateurs de marchés ?
Oui car les opérateurs de marchés doivent constamment être rappelés des fonctions principales de l'entreprise, et le manager doit être le garant de l'exécution selon ces objectifs d'entreprise pour éviter toute dérive et tout abus, arbitrage ...L'établissement des procédures de contrôles et de suivi des risques et des résultats, la sélection des collaborateurs recrutement, formation, revue de performance ainsi que les politiques de rémunération sont de la responsabilité du management.
Le rapport au temps dans la Finance de marchés constitue-t-il une difficulté pour vous en tant que manager ? Si oui, en quoi ?
Non si le board et le ceo sont clairs sur ce qui définit la performance des marchés en cycle de hausse ou de baisse des marchés, et en définissant pour tous les objectifs premiers de l'entreprise à savoir l'équilibre à conserver entre services au clients versus résultats financiers. Il faut vérifier que la fonction d'utilité de l'entreprise n'est pas écrasée par la fonction de rentabilité, tout en conservant le sens d'un équilibre.
Comment le contrôle s'inscrit-il concrètement dans vos pratiques managériales ?
Partout et sur tout. On ne comprend bien que ce que l'on mesure. Il n'existe pas de performance si les contrôles ne sont pas à la hauteur des risques pris à tous les niveaux.
Quel rôle attribuez-vous au bonus ?
Essentiel mais doit être mieux calibré dans le temps et dans les missions de l'entreprise. Si servir le client est un des objectifs essentiels, alors il convient de vérifier comment sont établis les pools de rémunérations entre traders et vendeurs, et avec le reste du management selon ces objectifs premiers. Il convient également de positionner les résultats dans le contexte d'un cycle économique, des influences des régulateurs ...
Quelle peuvent être selon vous les intérêts divergents entre managers, collaborateurs et actionnaires ?
Mauvais alignements des intérêts économiques sur la création de valeurs dans le temps et en cohérence avec les objectifs énoncés de l'entreprise.

Certaines des réponses au questionnaire étaient accompagnées de quelques mots encourageants et intéressants.

Notons par exemple:

- Voici quelques réponses rapides. Je suis disponible pour en discuter avec vous, éventuellement si vous le souhaitez sous forme d'atelier avec un petit groupe de participants.
- Veuillez trouver mes réponses ci-dessous. Je pense que le questionnaire est très intéressant et soulève de vrais problèmes. J'y ai répondu d'un jet car je n'ai pas beaucoup de temps mais c'est un sujet auquel j'ai beaucoup réfléchi. Si tu viens à Londres, ravi d'en parler
- Je vous retourne votre questionnaire, dont je dois avouer certaines questions me laissent très perplexe.
- Un regard sur la synthèse de votre travail (ce questionnaire notamment), ultérieurement, serait-il possible, pour ma gouverne personnelle ?
- En dépit de ses lacunes, j'espère que ma contribution vous sera néanmoins utile.
- Voici ci-dessous le questionnaire rempli à chaud, et à ta disposition pour en reparler plus précisément.
- Vous trouverez ci-dessous mes réponses à votre questionnaire que Madame XXX m'a adressé. A votre disposition pour tout renseignement ou explication complémentaire.
- Je ne me sens pas bien placé dans mes fonctions de COO sur l'ensemble des métiers de la BFI pour répondre à ce questionnaire, mais les questions sont très pertinentes !

9.2. Le travail d'analyse des données : l'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes

Pour Miles et Huberman (2003), les méthodes qualitatives reposent sur la manipulation de mots, ou ensemble de mots, inscrits dans des textes narratifs. Les sources de ces données qualitatives sont multiples : entretiens, observations sur le terrain, documents internes de l'entreprise (Romelaer, 2005, Wacheux, 1996).

Les données qualitatives offrent des «explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local⁸⁴ ». Elles sont porteuses également d'une capacité heuristique forte (Hladly-Rispal, 2002, Miles, Huberman, 2003, Wacheux, 1996).

Elles ne forment pas à l'état brut un ensemble cohérent, accessible et explicatif d'une problématique de recherche (Wacheux, 1996).

L'objectif et le rôle du chercheur est alors de « parcourir » l'ensemble de ses données pour « en extraire des segments codés et en tirer des conclusions⁸⁵ ».

Pour Paillé et Mucchielli, « l'analyse qualitative n'est pas une invention de la science ... elle est d'abord une faculté de l'esprit à se relier au monde et à autrui⁸⁶ »

Elle n'est pas réduite à la conceptualisation de données du terrain, mais s'exerce également dans la construction de son objet d'étude, en choisissant notamment le terrain, les personnes interrogées etc.

Notre but est de rechercher et de générer des significations dans les données recueillies, d'en conceptualiser l'essence et d'arriver ainsi à « porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant⁸⁷ ».

Dans cette perspective, Wacheux⁸⁸ parle d'apporter une explication du phénomène, une description ou une configuration par le codage, la réduction des données, la construction d'outils et la démonstration critique.

⁸⁴ Miles, Huberman, 2003, p.11

⁸⁵ Miles, Huberman, 2003, p. 174

⁸⁶ Paillé et Mucchielli, 2008, p. 23

⁸⁷ idem

⁸⁸ 1996, p.227

Allard-Poesi présente l'objectif du codage comme « classer les unités (mots, ensemble de mots, phrases, paragraphes) dans des catégories, pour in fine, faire sens, sens qui s'entend au regard des questions qu'il (le chercheur) se pose⁸⁹ ».

Nous avons travaillé à l'aide des catégories conceptualisantes (Paillé et Mucchielli, 2008).

La catégorie est « l'analyse, la conceptualisation mise en forme, la théorisation en progression. On peut définir la catégorie comme une production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche⁹⁰ ».

La catégorie est un condensé de significations, elle permet de visualiser une action, un processus, un état, une logique ; elle s'articule en outre par rapport à d'autres catégories, à un ensemble de phénomènes. C'est pourquoi la catégorisation est ancrée (« grounded ») dans le terrain, comme l'ont mis en avant les travaux fondateurs de Glaser et Strauss dans les années 1960. En cela, la catégorie n'est pas une « rubrique », qui remplit une fonction de classement et qui permet de faire un repérage du contenu des documents ; elle décrit un phénomène et fait véritablement sens.

Les codes sont définis par Miles et Huberman⁹¹ comme étant des étiquettes qui désignent des unités de significations pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude.

Suite à la collecte des données, nous avons réalisé une analyse thématique en appliquant les recommandations de Miles et Huberman (2003). Cette analyse a consisté à lire le corpus (entretiens et documents), segment par segment, pour repérer les idées significatives et les regrouper dans des catégories ou codes thématiques.

Un certain nombre de règles énoncées par Miles et Huberman (2003) ont été appliquées lors de la constitution du dictionnaire des thèmes : le principe de cohérence, la définition des thèmes et l'élaboration de la nomenclature.

⁸⁹ 2003, p.258

⁹⁰ Paillé et Mucchielli, 2008, p.233

⁹¹ 2003, p.112

Pour le premier élément, ils indiquent que : « les codes doivent être reliés entre eux de manière cohérente, en prise directe avec l'étude ».

Sur le deuxième point, ils précisent « que les codes soient préétablis ou élaborés en cours d'étude, des définitions opérationnelles sont indispensables, de telle sorte qu'un seul chercheur puisse les attribuer de façon uniforme tout au long de l'étude ».

En ce qui concerne le dernier point, ils signalent que «le nom affecté à un code doit être le plus proche possible du concept qu'il décrit ».

A l'issue de cette première phase d'analyse, nous avons abouti à la création des neuf codes suivants :

- Actionnaire
- Argent / bonus
- Chasseurs
- Clients fournisseurs
- Manager
- Opérateur de marché
- Rapport au temps
- Réglementation
- Risque / contrôle

Ces neuf codes reprennent les neuf catégories d'acteurs que nous avons utilisées dans la construction de notre modèle de recherche.

9.3 Le codage à visée théorique

Le premier codage obtenu était très ancré dans les données terrain ; il s'agissait alors de faire une « dimensionnalisation » pour obtenir des codes théoriques.

Nous avons beaucoup appris de l'article rédigé par Sébastien Point et Catherine Voynet-Fourboul intitulé « le codage à visée théorique »⁹²

Les auteurs définissent le codage à visée théorique comme étant « beaucoup plus qu'une opération consistant simplement à affecter des catégories aux données. En fait, il s'agit d'une entreprise de conceptualisation qui se distingue des modalités classiques de codage mises en œuvre lors de l'analyse de contenu, car elle passe par un ensemble de réflexions : découvrir des données, se poser des questions à propos des données, essayer d'interpréter et de donner du sens, réorganiser les données et trouver des réponses provisoires aux relations entre les données. Dans cette forme de dialogue interne, l'analyste confronte et enregistre ses propres réactions face aux données.

C'est ainsi que le chercheur s'engage dans la construction théorique ; s'appuyant sur les fondements de la grounded theory, le codage à visée théorique permet ainsi de développer une théorisation à partir du terrain.

Notre travail a consisté à choisir notre unité d'analyse.

« L'unité de travail doit correspondre à un phénomène ou un incident critique ... ; un incident critique est une idée ou un ensemble d'idées isolables par rapport au reste des données qualitatives et qui présente une certaine cohésion ».

Nous nous sommes alors penchés sur la manière de définir les catégories.

Celle-ci est possible dans une approche inductive ou une logique déductive.

« La particularité du codage à visée théorique est de coupler ces deux approches, afin de procéder de manière plus itérative. Il s'agit alors de favoriser des allers et retours entre les données recueillies et les interprétations successives du chercheur, ce que nous assimilons à une démarche d'abduction. La notion d'abduction que l'on doit à

⁹² Recherche et Applications en marketing, vol 21, 4/2006

Pierce comme étant la seule forme de raisonnement permettant de découvrir quelque chose de nouveau, s'inscrit bien à notre sens dans ces oscillations inductives et déductives, au cœur de la comparaison constante de Glaser Et Strauss (1967) ».

A l'issue de cette phase de dimensionnalisation des données, nous avons découvert un ensemble de catégories mais également les caractéristiques s'y afférant⁹³, ce qui nous a permis de nous concentrer sur les propriétés des catégories, leur nature, leurs relations et leurs dimensions.

Pour Strauss et Corbin (1990, 1998), le processus de codage comporte quatre étapes fondamentales :

- L'affectation d'un code à une unité de texte
- Le codage ouvert
- Le codage axial
- Le codage sélectif.

Pour Sébastien Point et Catherine Voynet-Fourboul, « dans une perspective de codage à visée théorique, le codage est fiable lorsque son ou ses auteur(s) explique(nt) le moment de l'interprétation (Flick, 1998, p.224). Il est fondamental que le chercheur documente suffisamment l'ensemble du processus de codage et différencie d'un côté les données et d'un autre ses interprétations... Il s'agit notamment pour le chercheur de préciser à quel moment de l'analyse un nombre suffisant d'incidents critiques a pu être comparé pour établir les inférences, et quels arguments issus des données peuvent justifier cette interprétation ».

Suivant ces recommandations, nous nous sommes attaché à :

- Nous centrer sur notre problématique,
- Mettre en évidence toutes les catégories pertinentes,
- Prendre en compte tous les liens possibles entre catégories.

Partant des neuf codes initialement établis (Actionnaire, Argent / bonus, Chasseurs, Clients fournisseurs, Manager, Opérateur de marché, Rapport au temps,

⁹³ Strauss et Corbin, 1990, p.69

Réglementation Risque / contrôle), nous avons travaillé sur les données et leurs interprétations.

A titre d'exemple, les règles du jeu sont clairement apparues au cours de l'analyse comme étant au cœur du sujet, que ce soit pour l'attribution des bonus, les relations avec les actionnaires, la gestion du risque ou le rapport au temps.

Autre exemple, la gestion des talents, que nous avons retenu comme catégorie pertinente car elle est au cœur des relations entre les opérateurs de marchés et les managers dans un environnement tourné vers l'argent et la performance dans un objectif de temps court terme.

Pour faciliter le processus de codage, nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative NVivo9.

Préconisé dans un codage à visée théorique, ce logiciel offre deux possibilités dans la démarche de codage :

- L'indexation hiérarchique : créer une véritable arborescence en partant des catégories plus générales pour ensuite les affiner progressivement
- La création d'un réseau conceptuel : procéder à un codage tous azimuts en ne respectant aucune relation hiérarchique entre les catégories alors simplement croisées entre elles.

« L'indexation hiérarchique est une véritable théorie de codage hiérarchique (Richards et Richards, 1994). Elle permet d'organiser les données qualitatives de manière à former un arbre hiérarchique des catégories. Les données sont disséquées pour être reconstituées suivant les propres interprétations du chercheur.

A l'opposé, le réseau conceptuel organise les concepts sous une forme plus libre et plus souple car non hiérarchisée. Le réseau conceptuel aide à repérer les relations et à identifier plus facilement les catégories clés, celles qui finalement possèdent le plus grand nombre de liens avec les autres catégories identifiées : c'est finalement cette ou

ces catégorie(s) clé(s) qui est (ou sont) au coeur de la problématique du chercheur, et sur laquelle (ou lesquelles) ce denier doit concentrer son analyse »⁹⁴.

Suivant les recommandations des auteurs, nous avons utilisé de manière complémentaire ces deux approches.

Nous avons ainsi abouti à la catégorisation suivante :

- Rapport au temps
- Gestion des talents
- Gestion de collaborateurs individualistes et opportunistes
- Coopétition
- Culture de la performance
- Argent omniprésent
- Contrôle omniprésent
- Rôle et attribution des bonus
- Relations avec les actionnaires
- Règles du jeu
- Relations des parties prenantes

Le logiciel NVivo 9 dispose en outre de fonctionnalités, telles que la recherche textuelle sur un mot ou une expression dans le corpus, ou la fréquence d'apparition d'un mot, qui nous ont permis d'effectuer une vérification de notre codage.

⁹⁴ S. Point, C. Voynet-Fourboul, 2006

9.4. Les résultats du codage

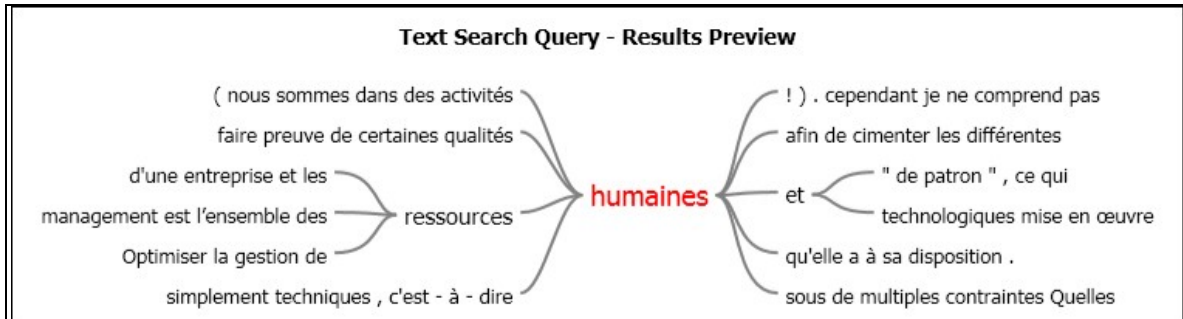
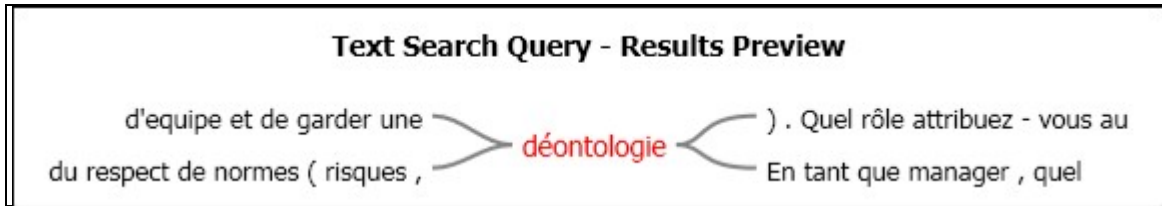


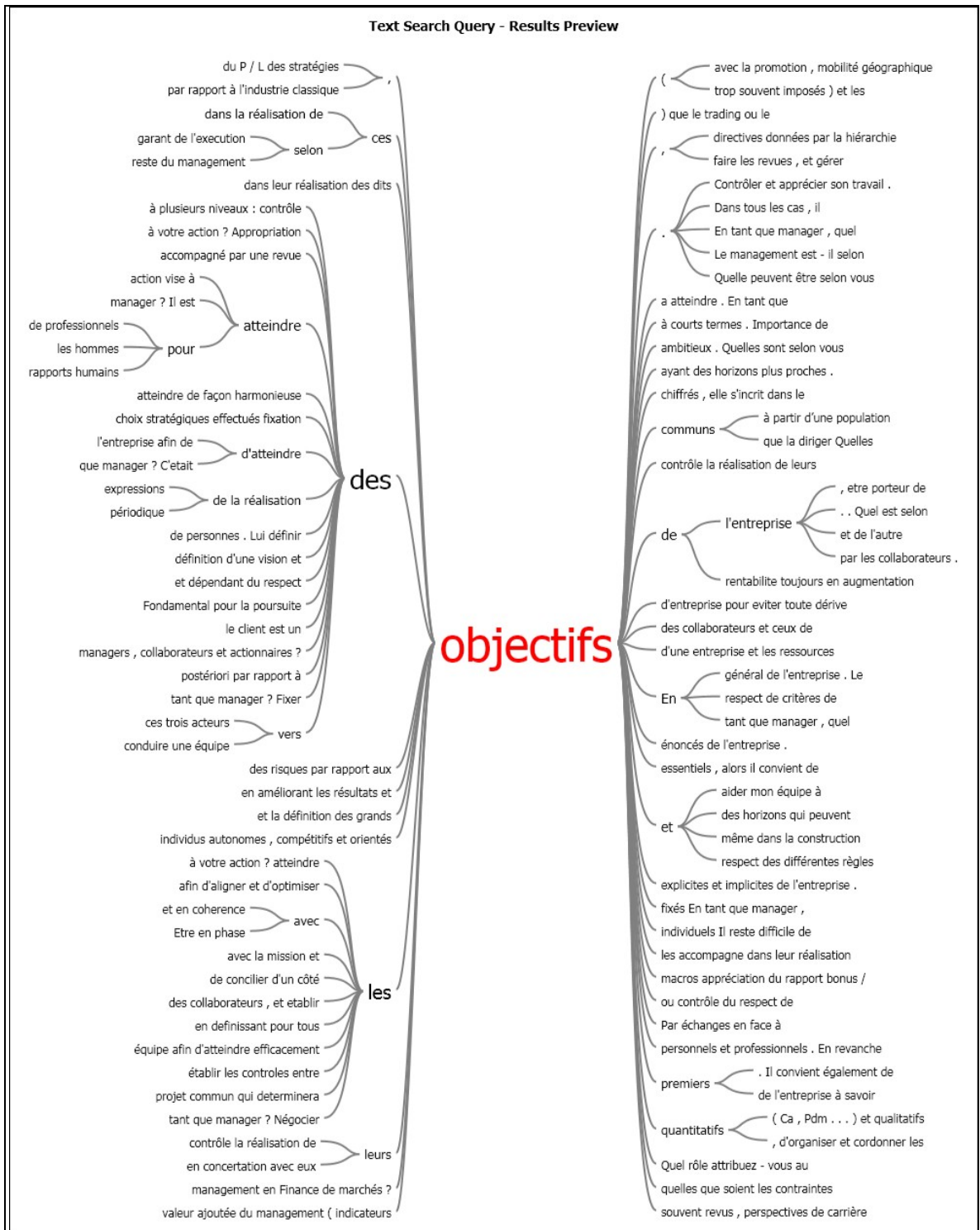
La première phase de codification nous a permis de cerner quels sont les défis les plus importants aux yeux des managers ... et à l'opposé ceux qui ne le sont pas.

Le tableau suivant montre le nombre de sources et de références obtenues pour chacun des nœuds.

			SOURCES	REFERENCES
ACTIONNAIRE			8	8
	HORIZON		20	22
	PARTAGE VA		17	18
	RISQUE		7	7
ARGENT			6	8
	BONUS		33	58
		MOTIVATION	6	6
		POUVOIR	5	6
		RECONNAISSANCE	10	10
		RETENTION	10	11
	RESULTAT		7	7
CHASSEURS			3	4
CLIENTS FRN			3	4
MANAGER			21	32
	DEONTOLOGIE		2	2
	DIRIGER		2	2
	EQUIPE		12	14
	HUMAIN		10	11
	LEGITIMITE		4	5
	MOTIVER		15	17
	OBJECTIFS		16	24
	ORGANISER		13	15
	REPARTIR RICHESSES		3	3
	RESULTAT		8	5
	STRATEGIE		9	12
OPERATEUR MARCHE			0	0
	EXPERTS TALENTUEUX		16	19
	INDIVIDUALISTE OPPORTUNISTE		27	35
RAPPORT AU TEMPS			3	3
	DIFFICILE		19	26
	PAS DIFFICILE		12	12
REGLEMENTATION			6	6
RISQUE			13	18
	CONTRÔLE		32	44

A titre d'exemple, on peut voir la pauvreté ou au contraire la richesse de certains mots en effectuant des « text search queries » sur NVivo9 :

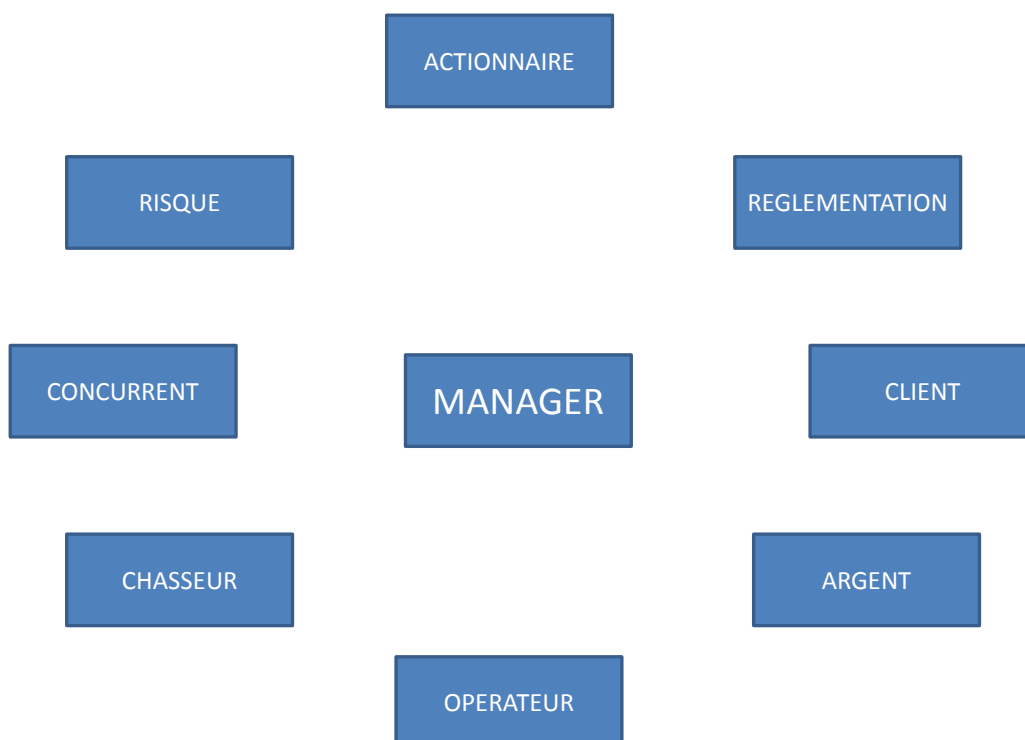






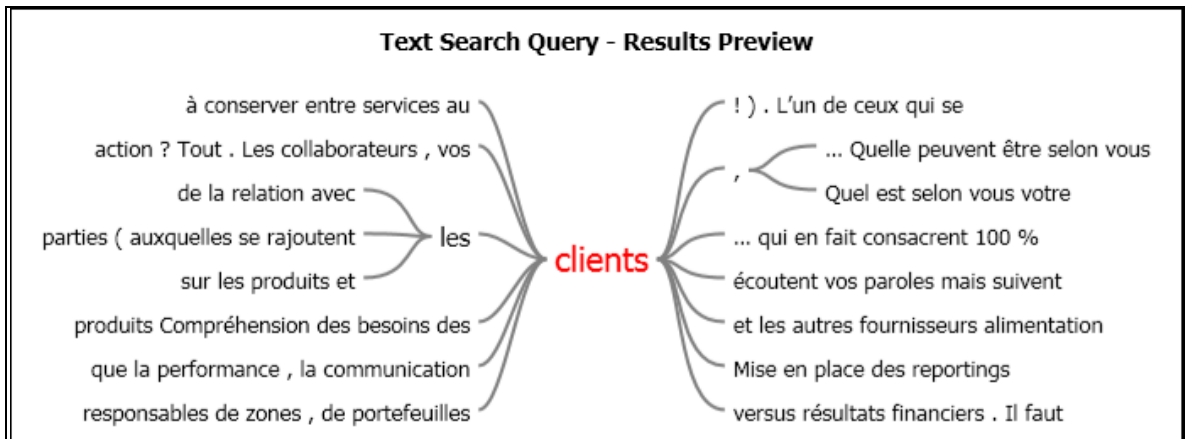
La deuxième phase de codage nous a permis de voir, derrière ces défis qualifiés d'importants ou pas par les managers, quel est le poids de chacune des parties prenantes identifiées dans notre cadre théorique et quelles relations elles entretiennent entre elles.

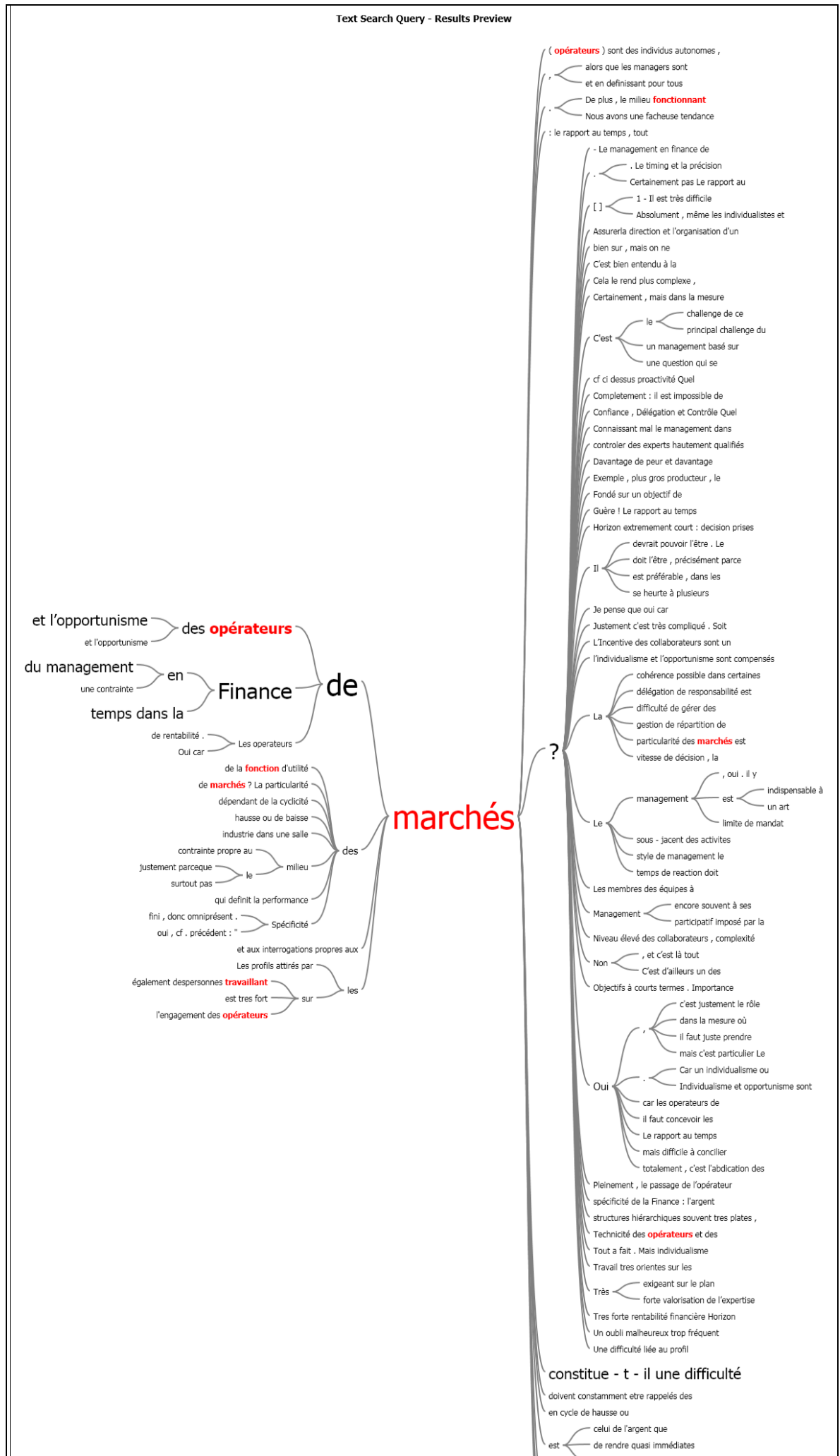
Pour mémoire, nous avons a priori identifié les parties prenantes suivantes :

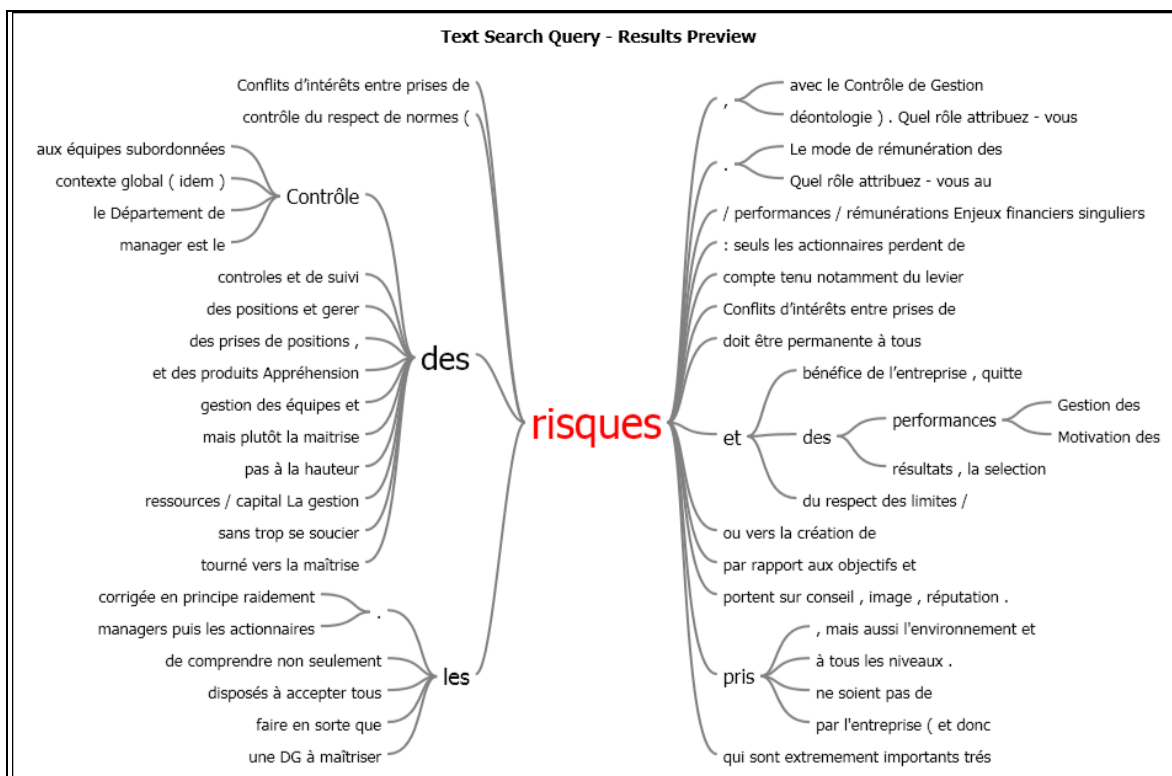


Text Search Query - Results Preview

dans le contexte de la } **concurrence** } mais profondément malsain dans son
pas forcément celle du lendemain . } } très forte . Quel est selon







Outre le poids des différentes parties prenantes, NVivo9 nous a permis de qualifier les catégories clés et de comprendre les relations entre les différentes parties prenantes.

Cette analyse est exposée au chapitre suivant, car il nous semble important de la restituer dans la synthèse des données recueillies non seulement au moyen du questionnaire, mais également des parcours de formation au management et des entretiens exploratoires.

10. SYNTHÈSE DES DONNÉES RECUEILLIES SUR LE TERRAIN

10.1. La dimension dramaturgique des différentes méthodes de recueil des données

Avant d'aborder la synthèse des données, il nous semble important de mettre en avant quels ont été les comportements des acteurs en fonction de la méthode de recueil des données et de l'identité de la personne qui les recueillait.

Nous nous intéressons dans ce contexte au cadre d'analyse de la représentation théâtrale, esquissé par Goffman (1973) dans son ouvrage *La mise en scène de la vie quotidienne*, afin d'argumenter et de conceptualiser la dimension dramaturgique qui imprègne l'activité des acteurs, lors des interactions face-à-face.

Pour Goffman, les interactions se déroulent dans un climat où la fatalité est partout présente. Chaque participant court, toujours, le risque d'être discrédité. Le discrédit peut frapper un individu ou une équipe d'acteurs considérés comme les représentants d'un ensemble social plus vaste. Les sources du discrédit sont complexes et difficilement maîtrisables en raison, précisément, de cette ambiance fatale. Les effets du discrédit peuvent être d'une ampleur variable.

Même si les acteurs ont en permanence en tête qu'ils risquent d'être discrédités, une certaine spontanéité peut cependant prendre le dessus dans certaines circonstances.

Ainsi, les comportements des acteurs ont sensiblement varié selon les phases de mon enquête terrain.

Lors de la phase de formations au management, j'avais la casquette de responsable formation mandatée par le PDG pour développer les collaborateurs ; aussi ceux-ci se sont-ils montrés prudents dans leurs feedbacks écrits, malgré la confidentialité qui leur avait été assurée. A l'oral, certains ont été plus ouverts que d'autres et sont venus se confier dans mon bureau (en prenant malgré tout soin que personne ne les

surprenne entrain de me parler d'eux-mêmes) en m'avouant que pour la première fois de leur vie, à 45 ans, on s'était intéressé à eux en tant que personne et pas uniquement à leur P&L (résultat) ; d'autres sont même allés jusqu'à me remercier, toujours à l'abri d'oreilles indiscretes, cela s'entend. Lors de débriefs en groupe, chacun était plutôt sur la réserve, de peur de montrer qu'ils avaient appris des choses, car cela aurait signifié qu'ils ne savaient pas tout sur le management avant la formation !

Lors de la phase d'entretiens exploratoires, j'avais ma casquette de chercheuse, j'étais donc pour les managers une personne totalement externe au business. Ceci leur a permis de se laisser totalement aller, n'hésitant pas comme nous l'avons décrit précédemment à tenir des propos très véhéments contre le système.

Dans le questionnaire enfin, certains se sont demandé s'il fallait noter ce qu'est le management aujourd'hui ou bien ce qu'ils aimeraient qu'il soit. Si la plupart des réponses semblent assez spontanées, certaines paraissent plutôt réfléchies, faisant plus référence au manager qu'ils aimeraient être ou tel qu'ils souhaiteraient au moins être perçus.

10.2. Le recours aux métaphores

Que ce soit lors des entretiens exploratoires ou dans les réponses au questionnaire, bon nombre de managers se sont livrés à des métaphores que nous souhaitons partager ici en amont de la synthèse des données :

Sur le rôle du manager et le sens qu'il donne à son action :

- Le rôle de Capitaine du navire
- Le management est un art : transformer les défauts des individus pour produire un bien collectif
- Le manager doit résister au côté panurge et court termiste des hommes de marché ... qui sont souvent joueurs et qui perdent la raison
- Donner le goût de la belle réalisation dans une sorte de relation artisan-apprenti
- Savoir tenir alternativement les différentes postures requises en fonction des circonstances et des besoins des collaborateurs : être l'un des joueurs de l'équipe, être le capitaine, être l'entraîneur, être le coach, être le supporter, être le sponsor, être l'actionnaire (ou savoir en être le représentant) ; être également un metteur en scène
- Le management n'a aucun sens, le système se nourrit de lui-même et le seul sens est de faire grossir la bête. Plus personne n'est assez naïf pour croire les promesses et les slogans écrits dans les projets d'entreprise, mais tout le monde fait semblant. Le vrai credo reste "ma pomme d'abord". Je souhaite justement redonner du sens à ce que les gens font en remettant de l'affectio societatis, ou au moins de l'affectio "equipatis". Le sens que je donne donc à mon action, c'est celui de rester un être humain dans un environnement qui le supprime peu à peu et ainsi de donner à mes collaborateurs, mes pairs et mes patrons l'envie de faire pareil. Cela me donne envie de mettre du courage là où il y a de la peur, de la conscience là où il n'y a plus d'humanité et de l'humour dans les endroits où c'est déjà perdu d'avance. Aider à reconstruire ou accompagner la chute ???
- Assurer la direction et l'organisation d'un groupe de personnes dans un environnement d'argent, de rudesse dans l'expression (le milieu est au départ celui d'un marché aux poissons, la bourse) et historiquement misogyne, ce qui

nécessite un véritable accompagnement à une époque et dans un monde où les femmes ont légitimement leur place autant que les hommes

Sur la gestion de collaborateurs individualistes et opportunistes :

- le style de management le plus adapté est le style militaire/ canin : tais-toi et tu seras récompensé
- soit on a un dompteur face à des tigres, possible, mais le lien social n'est pas là, soit on a un chef d'équipe et c'est ce que sont les bons heads of trading

Sur le rapport au temps :

- Fort effet nez dans le guidon
- Le court terme l'emporte, c'est comme l'entraîneur de football, il faut un manager qui sache structurer très vite, le noviciat en management de trading est peu recommandé
- Une préparation particulière à la gestion du temps/stress et à la prise de risque devrait être octroyée au manager de finance de marché. S'inspirer par exemple de ce qui se fait pour des métiers comme les aiguilleurs du ciel ou les personnels de centrales nucléaires
- Le rapport au temps est une difficulté, mais surtout relié à la fausse urgence que les managers fabriquent, à la dramatisation permanente etc...Rien de tout cela n'est insurmontable. Il faut juste que de temps en temps, quelqu'un rappelle que le roi est nu. J'ai vu des tonnes de managers crier famine depuis 20 ans plusieurs fois par an mais je ne les ai pas souvent vus maigrichons

Sur le rôle du bonus : carotte et bâton.

L'ensemble des métaphores utilisées par les managers est riche d'enseignements sur la représentation qu'ils se font de leur rôle.

Nous allons maintenant explorer en détail les défis qu'ils rencontrent en relation avec les autres parties prenantes du système.

10.3. Le grand Léviathan de la Finance

L'ensemble des données recueillies fait référence à une machine, un système, au sein duquel les acteurs agissent sous différentes contraintes et dont la principale source de satisfaction n'est autre que financière.

Dans un tel contexte, comment le manager peut-il donner le cap ?

Difficile, car les préoccupations principales des managers sont le contrôle et l'atteinte des objectifs.

« Le manager est en risque opérationnel permanent ; le contrôle est son outil ».

« Il faut savoir être systématique quitte à ne pas être efficace ».

« La gestion des risques doit être permanente à tous les niveaux ».

« Atteindre les objectifs de rentabilité toujours en augmentation par rapport à l'exercice précédent en limitant la casse à quelque chose de gérable, sinon virer le ou les coupables en faisant valoir l'aberration ».

« Le manager doit recruter, former et motiver une équipe de professionnels pour atteindre des objectifs ambitieux ».

Faire du chiffre et éviter les catastrophes sont les priorités quotidiennes des managers.

Encore faut-il s'entourer des bons collaborateurs.

Sur un marché très concurrentiel, ces derniers sont à l'affût des meilleures opportunités. Le court terme l'emporte là aussi ; dans la finance, on ne fait pas carrière, on essaie d'être là où il faut au bon moment et de faire connaître sa valeur de marché afin de pouvoir se « vendre » au plus offrant. Mais comme dans le football, n'est pas star qui veut, et les choses peuvent changer rapidement, alors au diable l'avarice, lorsqu'une banque a un projet de développement, elle « se paie » les meilleurs acteurs du moment et qui vivra verra ...

Conclusion : au cœur du système, le fameux bonus qui peut facilement devenir un instrument de pouvoir.

« Le bonus devrait être un instrument d'incitation et c'est un instrument de pouvoir. Qui plus est, les managers sont en conflit d'intérêt sur leurs propres bonus ».

« Le bonus est à intégrer par le management pour avoir et conserver des équipes performantes ».

« Le bonus est un élément de motivation et de fidélisation »

« Le bonus est crucial. Le nerf de la guerre pour attirer les meilleurs et maximiser les revenus »..

« Le problème des primes est qu'elles correspondent à une contribution annuelle calendaire et qu'elles sont largement discrétionnaires. Cela reste le royaume du copinage et des petits malins qui savent arbitrer le système en s'attribuant le produit du travail des autres ».

Parmi les choses qui semblent gérables aux yeux des managers, on retrouve le rapport au temps, car il est accepté par tous, et la gestion d'experts talentueux individualistes et opportunistes.

Il suffit « d'avoir fait ses preuves pour générer respect et influence tout en étant systématiquement au fait des évolutions (réglementaires, techniques, clientèle) » et d'être capable d'anticiper.

« Si les bonus sont conçus correctement, tout roule ! ».

10.4. Les oubliés du système

Parmi les parties prenantes que nous avons identifiées a priori, certaines semblent oubliées.

Réglementation, déontologie, clients semblent ne pas faire partie du tableau.

Les managers interrogés ne les mentionnent quasiment jamais.

S'ils n'oublient pas leur existence, ces derniers ne font pas partie des priorités.

Quant au sens que les managers donnent à leur action, parmi les 37 répondants, 7 n'ont pas répondu à la question et 8 ne l'ont pas comprise !

Un autre oubli est le facteur humain : sur ces 37 mêmes répondants, à la question de la définition du management, un seul mentionne les qualités humaines du manager et un seul fait référence au développement des collaborateurs.

« Le management nécessite des qualités autres que techniques, c'est-à-dire humaines et de patron, ce qui nécessite d'être à la fois estimé et craint »

« Le leadership se préoccupe de créer un avenir différent du passé Autant dire qu'il y a peu de leadership en finance de marchés (l'exception plutôt que la règle) ».

Pour reprendre les propos de Maurice Thévenet dans son ouvrage intitulé *Manager en temps de crise*, « Les managers peuvent se trouver dans des situations de plus en plus fréquentes de « gestion des divas », experts, talents, hauts potentiels ou, à tout niveau, individualistes forcenés pour lesquels l'activité collective ne va pas de soi. Là encore, les managers sont contraints à un fort investissement personnel, car le management n'est plus seulement l'exercice naturel d'une autorité, mais une intervention plus humaine, basée sur la négociation, la concertation, la séduction, voire l'intimidation, toujours plus exigeante de la part du manager⁹⁵ ».

⁹⁵ p 92

L'auteur souligne ensuite la particularité des situations de crise où le besoin de sens et de compréhension est très fort. « Il faut donner du sens, mais encore faut-il en avoir pour pouvoir en donner⁹⁶ ».

Pour aborder cette question du sens, l'auteur explore la piste des BOS : Buts d'Ordre Supérieur.

Il distingue trois grandes manières d'agir dans une organisation : la contrainte, la routine, le projet (perspective, sens d'une mission, d'une œuvre ou d'un horizon à atteindre).

Les BOS relèvent de cette troisième catégorie ; on les trouve dans : le métier, les clients, ce qui lie les personnes au sein de l'entreprise, une sorte de référence partagée.

Dans les marchés financiers, où les individus sont fortement spécialisés et fonctionnent en silos, on manque cruellement de références partagées ; cet effet « nez dans le guidon » que mentionne un manager interviewé a nécessairement des conséquences néfastes au niveau du système.

Maurice Thévenet nous rappelle que « le management s'apprend ; Il ne consiste pas à coller à quelque modèle que ce soit mais plutôt à devenir d'autant plus conscient de ses actions que l'on sait repérer ses erreurs et en pallier les effets⁹⁷ ».

Cette prise de conscience est en train de s'opérer parmi les managers de la finance de marchés.

Concernant le sens que ces derniers donnent à leur action, certains nous ont déclaré :

« Ne pas perdre de vue la notion de réalité ».

« Strictement humain, à titre personnel, c'est faire progresser les équipes et faire émerger les talents qui me passionne ».

« Transmettre, former les jeunes et permettre aux moins jeunes d'évoluer et de changer ».

« Le développement durable : des compétences et de la motivation des collaborateurs, des outils / procédures, de la richesse de l'entreprise ».

« Faire grandir mon équipe en la motivant à aller plus loin ».

⁹⁶ P 125

⁹⁷ P 153

« Mettre de l'humain au cœur et bien avant l'argent manager c'est aussi savoir éduquer, faire grandir, transmettre ».

Il est rassurant de noter que certains managers de la finance ont d'autres ambitions que le contrôle et la distribution des bonus.

Il reste à comprendre pourquoi ils n'abondent pas davantage en ce sens.

Est-ce lié au fait que leur propre rémunération ne prend en compte que des critères qualitatifs d'atteinte d'objectifs ?

10.5. Le management en devenir

Dans le chapitre du *Traité de sociologie économique* consacré à la concurrence et la coopération sur les marchés financiers, Olivier Godechot fait référence à Keynes qui suggère « qu'il est plus important pour comprendre l'évolution des marchés financiers de cerner les « esprits animaux » des spéculateurs que de faire des calculs sophistiqués de la valeur actualisé des entreprises⁹⁸ »

« L'étude des marchés financiers est susceptible pourtant de faire faire à la sociologie économique des pas en avant. D'une part, ce sont des lieux où la compétition économique apparaît sous un jour très dépouillé et ne semble porter que sur un seul objectif : le profit monétaire. D'autre part, cette compétition se déploie dans des espaces physiques circonscrits, riches en interactions sociales. Elle ne prend jamais place dans un univers d'individus isolés et atomisés⁹⁹ ».

L'auteur ajoute ensuite que « le monde financier, malgré un égalitarisme compétitif de façade (une sorte « tous sur la même ligne de départ »), est un univers non seulement profondément hiérarchisé mais qui contemple et célèbre sa hiérarchie. Les intervenants sur les marchés mobilisent en effet en permanence une telle hiérarchie pour comprendre ce qui s'y passe. Ils essaient d'imaginer le comportement des gros intervenants¹⁰⁰ ».

Ainsi, si l'on souhaite voir les pratiques managériales évoluer, il est indispensable que l'exemple vienne du haut. Dans un environnement habitué à fonctionner en « top down » et au sein duquel le management par l'exemple fait loi, le GO du Top Management est fortement attendu.

Dans l'ouvrage *Comités Exécutifs*, un chapitre est consacré à l'identification des futurs dirigeants. F. Bournois et S. Roussillon déplore le fait que l'on forme des experts : « leur faiblesse majeure et collective est souvent leur capacité à s'identifier

⁹⁸ Keynes 1971 176

⁹⁹ Godechot p 622

¹⁰⁰ Godechot p 626

et à comprendre les personnes. Froids et individualistes, ils minimisent la souffrance imposée à leurs équipes et le stress diffusé dans l'entreprise ... les coûts cachés indirects de ces attitudes se révèlent parfois lourds et même mortels pour les entreprises : démotivation, adaptation servile aux règles et modes de contrôle, sentiment d'impuissance et d'incohérence, impression de ne pas être respecté qui risque de confirmer que « quand on reçoit des cacahouètes, on agit comme un singe¹⁰¹ ».

Cette exemplarité attendue de la part de la Direction Générale est questionnée par Olivier Godechot lors d'une interview sur les nouvelles inégalités salariales.

« Prenons les directions générales. A l'évidence, il existe une forme de jalousie ou de rivalité devant les rémunérations des cadres des salles de marché, jalousie qui tient aussi à la différence des formations : les membres des DG sont souvent issus des grands corps de l'Etat, ils ont une culture très différente des traders. Mais ils sont aussi en première ligne avec les actionnaires, qui connaissent très mal le système des rémunérations : c'est à la direction générale de défendre l'établissement devant les actionnaires, et de justifier notamment l'importance de la masse salariale. Ils se trouvent donc pris en porte-à-faux, obligés de justifier auprès d'administrateurs un peu agacés des rémunérations qu'ils n'approuvent pas entièrement, qui ne sont par ailleurs pas les leurs, et dont ils connaissent pourtant la « normalité » au regard du marché du travail dans le monde de la banque...

On peut d'ailleurs s'amuser de ce que le monde des banques d'affaires, qui est à la pointe du discours privilégiant la création de valeur pour l'actionnaire, fasse la part aussi belle aux salariés... Si l'on considère les bonus des départements de marchés, on constate en effet que 30% des bénéfices partent directement en bonus dans la poche des salariés – ce qui, si l'on ajoute les charges salariales, porte la somme à 50% ! Bien entendu, ce ne sont pas tous les salariés... et c'est là ce qui fait toute la différence. En poussant un peu le paradoxe, on pourrait soutenir que le monde de la finance est la seule industrie marxiste au monde. En réalité, il faut surtout comprendre que ce qui se joue ici est emblématique d'un mouvement à venir de polarisation du salariat, entre ceux qui se trouvent dans les postes clés, ou à proximité immédiate des flux financiers, et les autres. Le rapport de force est

¹⁰¹ p 231

indéniablement en faveur des premiers – que cela soit face aux actionnaires, ou face à leurs collègues ».

On en revient au bonus comme instrument de pouvoir des opérateurs de marchés.

Dans ce contexte, qu'attendre de la Direction Générale ?

De quel poids dispose-t-elle réellement vis-à-vis des actionnaires d'une part et des managers d'autre part ?

Il est certain que c'est un des nœuds du problème.

A la question, quels peuvent être selon vous les intérêts divergents entre managers, collaborateurs et actionnaires, les réponses sont éloquentes :

« Divergence totale entre intérêts des actionnaires et des employés : socialisation actionnariale des pertes et privatisation managériale des bénéfices ».

« Evidents. C'est un des principaux problèmes des bonus qui modifient les comportements humains et transforment les salles de marché en un système de pouvoirs basé sur le contrôle de la distribution de la valeur ajoutée ».

« Mauvais alignements des intérêts économiques sur la création de valeur dans le temps et en cohérence avec les objectifs énoncés de l'entreprise ».

« Ils sont permanents et très difficiles à éviter, il faut que toute la chaîne soit de qualité et de bonne foi pour établir les règles de partage de création de la valeur 'équitable' et non arbitraire. On passe plus de temps et de ressources à négocier le partage de la valeur qui se crée qu'à sa création !!!! c'est le facteur le plus important dans la réussite ou l'échec d'une entreprise de marché ».

« Les intérêts divergent car les horizons sont différents : les actionnaires regardent le long terme tandis que les collaborateurs peuvent ne se focaliser que sur un nombre restreint d'années. Ces intérêts peuvent être alignés SI le bonus pool est une portion fixe des revenus nets. Dans les faits, il ne l'est pas ».

« La première divergence peut être la perte de la notion d'équité ; L'injustice et la cupidité créent des conflits entre collaborateurs, managers et actionnaires ».

« Le système de bonus était censé aligner les intérêts de tout le monde mais trop de bonus tue le bonus ! la vision des collaborateurs s'est transformée en faire du profit à court terme, sans trop se soucier des risques pris par l'entreprise (et donc par les actionnaires) ».

Dans un système où le nerf de la guerre est le partage de la valeur ajoutée, la Direction Générale a pour mission de satisfaire aux exigences de ses actionnaires tout en s'assurant d'avoir les moyens d'attirer des gros producteurs.

Un manager souligne :

« Le problème est que le déséquilibre actuel, et depuis plus de vingt ans, est très important au bénéfice de l'actionnaire. Un actionnaire de plus en plus lointain, multiforme et déconnecté de la réalité concrète de l'activité de l'entreprise. Rapprocher la théorie de la pratique en la matière est une des clés de la stabilisation du monde fragile dans lequel nous vivons, au sein des entreprises (contrat social), au sein de l'économie locale (contrat citoyen) et pour les équilibres macro-économiques mondiaux (contrat pour une croissance soutenable / durable). Ces trois contrats sont en limite de rupture aujourd'hui ».

Dans cet environnement, comment le manager peut-il être le garant de l'équité et vaincre la cupidité des collaborateurs qui l'entourent ?

10.6. Manager contre vents et marées

‘Manager contre vents et marées’ est le titre d’un ouvrage de Marcus Buckingham et Curt Coffman. A partir d'une étude réalisée par l'Institut Gallup auprès de plus de 80 000 managers dans 400 entreprises, les auteurs analysent les règles fondamentales du management.

Pour eux, il existe quatre clés du management :

1. Repérer le talent : « Le rôle d’un manager consiste à repérer les talents uniques de ses salariés et à les transformer en performances » (p 56) ; Le talent : « un mode stable de pensée, de sentiment ou de comportement susceptible d’engendrer des résultats positifs » (p 67)
2. Définir les bons objectifs à atteindre : « En y réfléchissant suffisamment, même des aspects intangibles comme « la satisfaction du client » et « le moral du salarié » peuvent être définis en terme d’objectifs à atteindre » (p 117)
3. Miser sur les points forts : « Chacun de nous possède un talent exceptionnel pour quelque chose. Le tout est de découvrir ce « quelque chose ». Et d’attribuer le bon rôle à la bonne personne. » (p 148)
4. Aider l’individu à être en harmonie avec son rôle : « C’est la découverte de soi-même qui détermine le bon choix de carrière d’un individu.» (p193)

L’ouvrage se termine sur une note positive, un espoir de convergence :

« Si les entreprises veulent utiliser l’idiosyncrasie de la nature humaine elles doivent trouver un moyen de libérer la nature de chaque être humain au lieu de la contrôler. Vous, manager, êtes le meilleur moyen qu’elles possèdent. » (p 240)

« La rencontre de ces deux forces –la recherche de valeur de chaque entreprise et la recherche d’identité de chaque individu- changera définitivement le paysage des entreprises. » (p240-241).

Concernant les managers de la finance de marchés, nous avons le sentiment que les trois premières clés sont bien maîtrisées, la quatrième l'est sans doute moins.

Pourquoi ?

Parce que nous sommes dans une culture de la performance.

Le management est là pour centraliser, donner des ordres, faire respecter la hiérarchie. Pas de droit à l'erreur. Peu importe comment, ce qui compte c'est le résultat. Pour faire passer une idée, il faut la faire reprendre par son chef. Le chef sait. Déléguer, c'est risquer de perdre le contrôle.

En clair, le monde est une jungle et il faut se comporter en prédateur ; c'est la loi du plus fort, seul le résultat compte.

La quête d'harmonie semble assez loin des préoccupations des managers de la finance.

Certains managers interrogés en font porter la responsabilité à la direction Générale :
« L'autre problème étant que le Top Management n'a aucun incentive personnel à changer ce système. Au contraire, il lui manque de plus le courage. Face à l'individualisme et l'opportunisme destructeurs il est facile de dire non et d'encourager les comportements positifs. Ce n'est pas fait. Le Top Management est largement responsable mais au final la responsabilité ultime en incombe aux actionnaires et à leurs représentants au conseil d'administration qui ne défendent pas leurs intérêts et laissent faire à cause d'une prétendue pression concurrentielle ».

D'autres, au contraire, semblent concernés par la question et animés d'un espoir de voir les choses évoluer :

« Il y a toujours moyen d'encadrer des mercenaires en jouant sur le niveau de prime de combat. Le management humaniste tel que je le préconise tient davantage de la gageure. Certains éléments ont un ego surdimensionné et ne pensent qu'à l'argent, cela réduit les possibilités mais il faut toujours essayer ».

« Même les individualistes et les opportunistes ont besoin d'être motivés et guidés. Par ailleurs, un bon manager réussira à casser ces traits de caractère et rendra son équipe moins individualiste et opportuniste. Les résultats liés à cette évolution sont stupéfiants ».

Manager contre vents et marées dans les marchés financiers n'est pas une tâche facile. Comme tout capitaine de navire, il faut savoir surfer sur la vague et tenir le cap tout en mobilisant ses matelots. Et en cas d'avarie, savoir faire la part des choses et prendre ses responsabilités avant que le bateau ne chavire.

A l'issue de la présentation et de l'analyse des données recueillies sur le terrain, il nous semble important à ce stade de notre travail de recherche de faire le lien avec les théories mobilisées en première partie afin de voir ce qu'il est modestement possible d'apporter suite aux témoignages de ces managers de salles de marchés.

11. APPORTS THEORIQUES

11.1. Rappel des théories mobilisées

Dans la première partie de ce travail de recherche, nous avons mobilisé un certain nombre de théories qui nous semblaient pertinentes au regard du sujet étudié.

Nous nous proposons de faire un bref rappel de celles-ci avant de nous pencher sur ce que notre terrain nous a apporté.

Notre principal cadre théorique s'articule autour de la sociologie des professions et de la sociologie de la traduction ainsi que de la théorie des parties prenantes.

L'objectif premier était d'identifier les acteurs, leur comportement et les relations qu'ils entretiennent entre eux afin d'appréhender le rôle et les défis du management.

Afin de mieux comprendre l'environnement très particulier dans lequel évoluent ces acteurs, et qui sous-tend de fait leur comportement, nous nous sommes également intéressé :

- A la culture de la performance en nous appuyant sur le Competing Value Framework de Quinn,
- Au contexte de risque, d'incertitude et de crise en mobilisant la théorie des jeux,
- Au management d'experts talentueux, individualistes et opportunistes sur la base des théories du management et de la coopération
- Aux relations à l'argent en nous reliant à la théorie de l'action raisonnée et la théorie de l'action située.

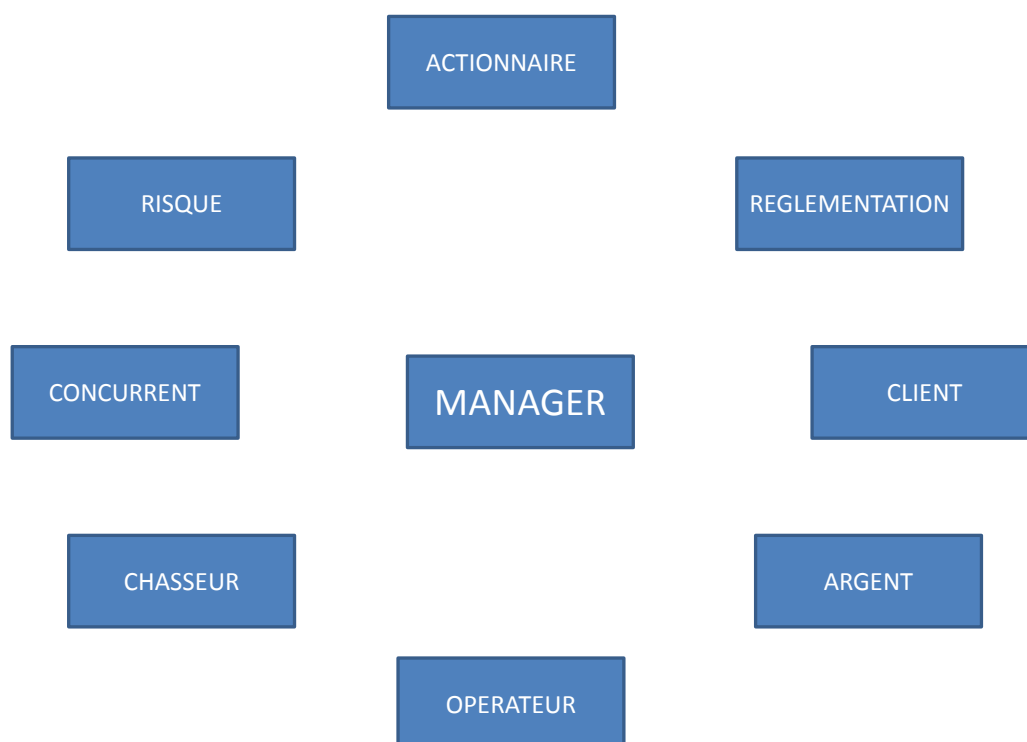
Pour mémoire, nous sommes parvenus en début de deuxième partie à la construction d'un modèle ayant pour ambition de nous permettre d'étudier les défis du management dans la finance de marchés.

Sa construction s'appuie sur l'ensemble des théories abordées dans la première partie de ce travail de recherche. Elle prend en compte les spécificités propres à l'environnement étudié.

Le cadre théorique nous a permis d'appréhender quels peuvent être les principaux enjeux pour les managers et quels types d'interactions peuvent exister avec les différents acteurs en présence.

L'enquête sur le terrain nous a apporté un éclairage sur ce qui compte réellement.

Le modèle tel que présenté en début de deuxième partie est le suivant ; il ne comportait aucune flèche car nous avons besoin de découvrir au moyen du terrain quelles étaient les relations pertinentes entre les parties prenantes :



Notre objectif est maintenant d'aboutir à un modèle validé par le terrain.

11.2. Apports du terrain pour les théories mobilisées

Nous nous proposons de concentrer notre attention sur les apports qui nous semblent être les plus significatifs.

Dans un premier temps (chapitre 1), l'étude des marchés fermés du travail et des identités salariales appliquée aux marchés financiers nous a permis de valider les points suivants :

- Le manque de visibilité en terme de carrière est étroitement lié à la dimension temporelle de l'identité salariale
- Une des difficultés pour les managers est de fidéliser les individus
- Les marchés financiers constituent un marché du travail fermé et fortement compartimenté par des « super-règles ».

Notre travail de recherche nous a permis d'identifier ces « super-règles » :

- un seul chef
- une organisation stratifiée
- un élitisme de rang,
- la hiérarchie / reconnaissance du statut
- une légitimité du pouvoir liée au rang hiérarchique
- une centralisation de la gouvernance
- des stratégies d'alliances transitoires
- une maîtrise par l'autorité et les règles internes établies par la Direction Générale et appliquée en cascade
- une organisation en silo (diviser pour mieux régner).

Les marchés financiers sont un environnement au sein duquel la reconnaissance et la fidélisation passent avant tout par l'argent. Le niveau de satisfaction des individus est directement corrélé avec le montant de leur prime.

On se situe dans un système assez transparent de contribution / rétribution, don / contre-don où l'effet de surprise est limité.

Mauss (2003) définit l'échange de type don/contre-don à partir de quatre dimensions. Selon l'auteur, il comprend à la fois, une dimension intéressée (lutte d'honneur, intérêts économiques, etc.) et désintéressée : les acteurs sont conduits à se dessaisir, à sacrifier leurs intérêts immédiats au nom du lien. Il inclut également une dimension contrainte (ou obligée) : car des obligations de toutes sortes pèsent sur la relation, et une dimension libre et spontanée : chacun décide du moment où il donne et de l'initiative du pas fait vers l'autre. Ces dimensions se retrouvent également chez l'individu investi dans la relation, qui cumule à la fois des comportements affectifs, de calcul ou encore de désintérêt.

Selon Mauss (2003), l'individu inscrit dans ce type de relation est engagé totalement, ce qu'il est et la manière dont il agit à l'intérieur est inséparable et indissociable du milieu particulier dans lequel il évolue et de sa construction. L'engagement est ici entendu dans une perspective élargie. Appliqué à l'entreprise, cette conception impose de considérer que l'acteur engagé dans un espace d'échange, investit l'ensemble de ce que celui-ci met en jeu : un système de valeurs, un travail, une organisation, une carrière, des symboles, des repères identitaires, des normes de conduite, etc.

Cette approche par le contexte oblige à considérer la spécificité de l'espace investi. Mauss considère que la force et la pérennité de l'engagement des individus tient à cette intrication avec le milieu. On retient ici que l'individu n'investit pas « dans une relation », mais qu'il investit « une relation » (Reynaud, 1997 ; Alter, 2000, 2002). L'auteur parle d'un engagement « total », « il n'y a pas de milieu », les hommes se confient ou se défient de manière entière (Mauss, 2003 : 273), leur âme est engagée, ils donnent ce qu'ils sont.

Selon Mauss, chaque relation entretient et alimente un système d'endettement réciproque continu dans le temps. L'échange se poursuit tant qu'il est jugé équitable par les parties. Le principe d'endettement mutuel nourrit, en même temps qu'il se développe, la confiance des acteurs dans le système et la pérennité du système lui-même. Le temps joue un rôle de régulateur, qui au fur et à mesure donne de l'épaisseur et d'autant plus de valeur au lien.

Dans les marchés financiers, la fidélisation des collaborateurs passe en grande partie par un système de répartition et d'attribution des bonus équitable et connu à l'avance.

Pour ce qui est de la théorie des jeux, la capacité des managers à « dompter » des experts talentueux, opportunistes et individualistes est directement corrélée avec la puissance des outils dont ils disposent : bonus et contrôle.

Si l'on reprend l'application de la théorie des jeux évolutionnaire dans les sciences sociales développée au chapitre 4 de ce travail de recherche, on retient que, dans certains cas, chaque joueur a le choix entre la coopération et la trahison, l'intérêt commun étant la coopération alors que l'intérêt individuel est la trahison. Chaque individu est différent des autres, il a sa façon de voir et d'analyser les choses et peut se comporter de manière assez différente voire inattendue.

Rappelons que Hobbes écrivit en 1651 qu'avant que les gouvernements n'existent, l'état était dominé par des individus égoïstes qui se livraient sans cesse une dure compétition, ce qui rendait la vie courte et dangereuse. Pour lui, toute coopération était impossible en l'absence d'une autorité centrale.

De nombreux auteurs ont cependant montré que la coopération peut exister dans un monde sans aucun pouvoir central. Parmi les plus marquants, citons Maynard-Smith ou Axelrod. Ce dernier accepte l'idée que la coopération peut émerger et être stable dans un système démuné de toute autorité centrale, mais cette mise en évidence doit être relativisée car d'autres contraintes peuvent exister dans le système.

Dans les marchés financiers, les contraintes existant dans le système sont, outre le système d'attribution des bonus qui requiert un minimum de coopération entre les opérateurs, le risque omniprésent.

Quid alors du pouvoir de 'l'autorité centrale' si ce n'est le contrôle ?

Concernant la guerre des talents, c'est comme le rapport au temps : ce sont des comportements ancrés ; là non plus, peu de surprises. Les managers savent que les

opérateurs vont se « vendre » au plus offrant, et c'est d'ailleurs ce qu'ils font eux-mêmes.

D'autres issues sont-elles envisageables ?

Rappelons l'hypothèse de Pierre Mirallès selon laquelle « la performance de nombreuses organisations dans cet univers incertain repose avant tout sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes-clés, que nous désignerons par le nom de « talents ». Ces individus ne se sont pas nécessairement des dirigeants ou des leaders. Simplement, ils disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation ».

Pour l'auteur, le management des talents naît de la rencontre entre des situations exigeantes et des personnalités exceptionnelles. Il cite notamment les métiers caractérisés par le « temps réel », c'est à dire dont la performance dépend de la vitesse et la justesse de réaction d'individus placés en position à la fois décisionnelle et opérationnelle sur un "terrain" sensible, sont aussi amenés à faire appel aux talents.

Selon l'auteur, «placer le talent en "état de performance" s'obtient en grande partie en renforçant son sentiment d'efficacité personnelle, qui apparaît ainsi comme le principal inducteur de la performance individuelle en situation de haute compétition. Il est donc essentiel pour l'organisation de créer les conditions de ce renforcement, en particulier par ce qu'on pourrait appeler les « technologies du soi » : coaching, cocooning, et autres pratiques de préparation de l'individu à la haute performance ».

Dans les marchés financiers, notre terrain nous a montré que la présence de ce 'renforcement' peut constituer un levier sur la performance et la fidélisation des individus.

Ceci rejoint les attentes des collaborateurs en termes de culture d'entreprise, comme nous l'avons vu au chapitre 3.

Les collaborateurs des marchés financiers aspirent au développement d'une culture plus orientée vers les archétypes clan et adhocratique. Le dénominateur commun d'une telle transformation réside dans **le support du management**.

La crise aidant, le bonus ne deviendrait-il plus le seul instrument de reconnaissance et de fidélisation ?

Un des apports de notre recherche est d'aborder la coopération sous un angle non plus inter-organisationnel mais plutôt intra-organisationnel.

Nous avons essayé de mettre en lumière le rôle du management dans la définition des stratégies de coopération entre acteurs internes à l'entreprise. Il s'agit en l'occurrence de répartir équitablement l'enveloppe de bonus et de maîtriser les comportements déviants. La difficulté est par ailleurs de mettre en place un degré de contrainte capable de limiter l'opportunisme sans empêcher l'innovation

Sur un plan humain, c'est parvenir à créer un esprit d'équipe.

Et qui est mieux placé que le manager pour favoriser cet esprit d'équipe ?

Nombre de managers interrogés répondent que « c'est justement le challenge de ce poste ».

Concernant la théorie de l'action située, dans les marchés financiers, la 'situation' telle que l'entend Visetti est essentiellement liée à un rapport au temps très spécifique.

Notre recherche nous a permis d'apporter un bémol à une situation parfois présentée comme critique : d'une part la prise de décision dans des délais très courts est ancrée dans les pratiques, d'autre part, il faut veiller à ne pas confondre urgent et important, c'est-à-dire être capable de prendre du recul, ce que Visetti nomme « jeu de représentations mentales préalablement objectivées dans les appareils cognitifs ».

Pour ce qui est du rapport à l'argent, nous avons trouvé dans la théorie des études sur les milieux populaires contemporains, où l'argent prend place dans une « *chaîne téléologique* » : possession / dépense / jouissance.

Dans les marchés financiers, il apparaît que cette chaîne est assez différente : l'argent s'apparente plus à la valeur de marché d'un individu ; il est avant tout un moyen d'exister, un élément de reconnaissance sociale et un instrument de pouvoir.

La chaîne pourrait être la suivante : être / être reconnu / être puissant.

Enfin, ce qui représente selon nous le principal apport théorique de notre recherche est la conjugaison de la sociologie de la traduction et de la théorie de parties prenantes.

Ce choix a été motivé par deux raisons :

- la sociologie de la traduction prend en compte des acteurs non-humains ; pour Callon et Latour, un acteur est : « n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre ». Dans les marchés financiers, les principaux acteurs en présence sont les opérateurs de marchés, les managers et les actionnaires. A priori, d'autres acteurs importants sont les clients, les concurrents et les chasseurs de têtes. Mais au cœur du système existe un acteur prédominant : l'argent.
- la théorie des parties prenantes a pour principal intérêt pour notre recherche le fait qu'elle se situe dans une dimension dynamique et qu'elle met l'accent sur la nécessité pour les managers de faire face à des demandes légitimes et protéger des intérêts légitimes sous des contraintes de temps et de pouvoir.

Notre terrain nous a permis de mieux cerner les acteurs en présence, leur poids, leur rôle et leurs interactions.

Ceci nous amène à la construction d'un nouveau modèle.

11.3. Vers un nouveau modèle

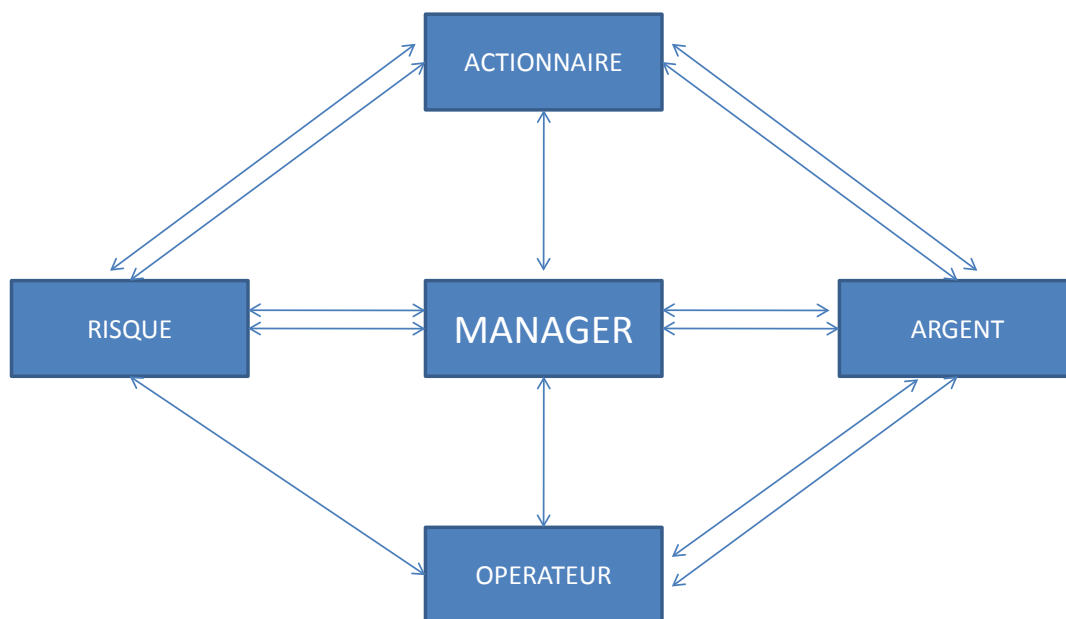
En amont de la partie terrain, nous avons construit un « prototype » où figuraient 9 catégories d'acteurs :

- Les managers
- Les opérateurs de marchés
- Les actionnaires
- L'argent
- Les clients
- Les concurrents
- Les chasseurs de têtes
- La réglementation
- Le risque.

A l'issue de la partie terrain, le codage des données nous a permis de constater les points suivants :

- Certains acteurs n'ont pas un poids représentatif : les clients, les concurrents, les chasseurs de têtes et la réglementation
- Certains acteurs ont des relations multiples, d'autres non
- Certaines interactions sont très fortes : managers / opérateurs / risque / argent ; d'autres le sont moins : actionnaire / opérateur par exemple

Nous avons donc constitué un nouveau modèle qui prend en compte 5 acteurs et non plus 9 et qui met en avant la force des interactions entre eux (1 flèche vs 2 flèches) :



Le modèle ainsi obtenu laisse la place à 3 types d'acteurs humains et 2 types d'acteurs non-humains.

Ceci reflète selon nous les spécificités des marchés financiers, et de fait la particularité du management dans les marchés financiers, par rapport à d'autres secteurs d'activité.

En effet, même si le risque et l'argent sont présents dans tout type de business, il apparaît que les marchés financiers sont le seul environnement dans lequel les deux sont exacerbés.

Si l'on prend par exemple la chirurgie, le contrôle aérien, l'armée ou les centrales nucléaires, le risque est primordial.

Si l'on prend par ailleurs l'industrie du luxe ou le commerce de gros, l'argent est capital.

Il n'y a, à notre connaissance qu'un environnement où l'argent et le risque constituent, outre le nerf de la guerre, une préoccupation de chaque instant : la finance de marchés.

Ceci laisse la porte ouverte à un peu de créativité de la part des managers, comme en témoigne l'un d'eux :

« Davantage de peur et davantage d'avidité que dans les autres secteurs, car le management a réussi dans ces entreprises à faire accepter aux actionnaires un racket du management sur une partie des résultats aux bénéficiaires salariés. Il en résulte une soif d'argent supérieure et une peur de se faire sortir du "fromage" par les acteurs. En outre, le stress de marché crée également un sentiment psychologique d'urgence et de risque qui accélère les deux phénomènes. Le manager doit donc faire face à un individualisme forcené et doit inventer tous les jours pour créer de l'esprit d'équipe ».

11.4. Synthèse des apports théoriques

Au début de ce travail de recherche, nous avons pour objectif de répondre aux questions suivantes :

Le management est-il compatible avec les représentations des acteurs de la finance qui fonctionnent dans une logique marchande ?

Dans ce jeu d'acteurs visant la croissance absolue mais dont les intérêts divergent parfois, quelle est la place du management ?

Ce travail de recherche ne nous donne pas la prétention d'avoir « réinventé la roue ». Il nous donne cependant la satisfaction d'avoir pu appliquer certaines théories au champ des marchés financiers et d'avoir mieux cerné les attentes et le fonctionnement de ses acteurs.

Il n'en reste pas moins que leur fonctionnement est très complexe, et que ce travail de recherche ne permet en aucun cas de résoudre ses dysfonctionnements ou de prévenir des crises futures.

Le manager et les défis auxquels il est confronté sont bien au cœur de ce travail de recherche.

Nous avons constaté que la marge de manœuvre est faible compte-tenu de l'ensemble des forces en présence, mais nombreux sont ceux qui souhaitent voir les choses évoluer, à l'image de ce manager :

« Je dis souvent que dans management, il y a "je mens". De fait, le management en pratique consiste à faire travailler au maximum pour le minimum des gens qui ont exactement un objectif opposé. Cela revient donc en pratique aujourd'hui à gérer une contradiction de principe. Dans ma vision du monde, le rôle du manager est de faire grandir ses collaborateurs, et de leur permettre à la fois de s'améliorer en améliorant

les résultats et objectifs en général de l'entreprise. Le manager doit sans cesse contribuer à une meilleure employabilité de ses collaborateurs car cela veut dire davantage de confiance pour eux et davantage d'efficacité pour l'employeur ».

12. APPORTS POUR LE TERRAIN

12.1. Rappel du contexte : le constat d'un environnement « déshumanisé »

Dans notre travail de Master Recherche, nous avons demandé aux opérateurs de marchés ce qu'ils recherchaient en allant travailler sur les marchés financiers, ce qu'ils y ont trouvé et s'ils étaient satisfaits de ce choix.

Parmi les éléments qu'ils recherchaient, tous étaient unanimes pour citer :

- un environnement dynamique, jeune, « speed » et stimulant,
- un monde proche de l'économie et de la réalité,
- des métiers techniques, alliant connaissances mathématiques et financières,
- un fonctionnement fortement méritocratique,
- le côté « spot » du métier (pas de dossier le week-end, des projets à court terme, une sanction immédiate de la qualité du travail),
- des rémunérations élevées « sans s'ennuyer »,
- une progression hiérarchique et des responsabilités acquises rapidement,
- le côté international.

L'un d'eux nous a même avoué son envie de « faire partie d'un club prestigieux et élitiste », ce qui témoigne de l'attrait des jeunes diplômés pour un environnement encore plus sélectif.

Parmi les éléments que les opérateurs ont trouvés sur les marchés, les avis sont plus partagés.

Même si tous les interviewés sont unanimes sur le fait que « tout tourne autour de l'argent » et que l'on en gagne beaucoup, le niveau de satisfaction varie. Si certains estiment que « la méritocratie se matérialise surtout au travers de la rémunération », d'autres considèrent que « le système n'est pas si méritocratique que ça », car ils sont déçus par la reconnaissance –notamment financière- dont ils bénéficient.

Mais c'est surtout sur le plan humain que les avis divergent. Alors que certains estiment s'être fait beaucoup d'amis, avoir rencontré « des gens passionnants dans un environnement où l'homme est au cœur de la création de valeur » et s'être développés personnellement dans une ambiance conviviale, d'autres s'estiment déçus par les relations humaines qui sont, selon eux, « biaisées par les modes et les niveaux de rémunération ». Ils ont finalement rencontré beaucoup de lâcheté, de personnes malveillantes et superficielles, n'ayant aucune hauteur de vue et fonctionnant de manière très égoïste, dans un environnement vide et surfait : « je ne changerais rien du passé même si j'ai rencontré beaucoup de stress négatif, des relations humaines parfois très difficiles, des gens malveillants et superficiels, trop de magouilles », « j'ai trouvé ce que je cherchais, de l'argent, mais un milieu assez décevant avec peu de hauteur de vue ».

Quant à l'intérêt du métier, les opérateurs s'avouent très satisfaits, même si certains déplorent plus de tâches administratives et moins d'intérêt intellectuel que prévu : « j'ai trouvé ce que je cherchais avec un bémol sur la réactivité de la hiérarchie et la rapidité de mise en exécution de nouveaux projets », « j'ai trouvé plus d'argent et moins d'intérêt intellectuel », « en fait, on se lasse assez vite de l'ambiance marché et on se focalise sur des objectifs plus concrets ; compte-tenu de la nature technique de mon métier j'ai très souvent été motivé par des projets dont la réussite fait avancer le business, le bonus étant un bon moyen de concrétiser la réussite, c'est finalement un mode de fonctionnement qui me convient très bien », « techniquement je suis content de ce choix, humainement c'est beaucoup plus contrasté », « j'ai trouvé de l'argent sans m'ennuyer la plupart du temps ».

La quasi-totalité des opérateurs de marchés déclarent être satisfaits de leur choix, estimant qu'il s'agit d'« une excellente école de la vie ». Malgré les déceptions de certains, notamment sur le plan humain, il semble bien que les niveaux de rémunération compensent les petits désagréments de la vie des opérateurs de marchés, comme nous le confie cette opératrice : « je suis satisfaite en particulier par le côté récompense en fonction de la performance individuelle quantifiée » !

Rares sont ceux qui mentionnent une certaine lassitude, un manque de perspectives d'évolution ou un stress et un rythme de travail incompatibles avec une vie familiale : « je n'ai pas de regrets ; toutefois, malgré tous ses avantages, ce métier n'offre pas de

perspective d'évolution, d'où une certaine lassitude », « ce n'est pas possible pour une femme qui veut avoir des enfants de continuer à travailler dans les marchés, moi je craque, c'est du stress 24 heures sur 24, sans parler des réunions le matin à 7 heures et des voyages »..

Lorsque nous avons demandé aux interviewés ce qu'ils auraient fait d'autre s'ils ne s'étaient pas orientés vers les marchés, bon nombre donnaient une réponse qui ne semblait pas les enthousiasmer. Outre cette opératrice qui m'a dit qu'elle n'aurait pas pu s'épanouir ailleurs, la plupart ne citaient que des professions « classiques » pour des diplômés de grandes écoles, que l'un d'eux a qualifié de « vrai métier » (audit, conseil, marketing, banque de détail, ...).

Enfin, à la question, « que pensez-vous faire après ? », la majorité semblait vouloir dire « si je quitte les marchés, je suis un homme mort ». La formulation des réponses allait de « je n'ose l'imaginer », « prendre ma retraite » ou « monter une affaire », en passant par des alternatives plus originales (journaliste, sport, voyages, immobilier, chirurgie). Une interviewée a même été choquée par la question : « pourquoi cette question ? La poseriez-vous à un auditeur, un médecin, un avocat ou même un directeur financier ? Travailler sur les marchés financiers constituerait-il une simple occupation ? Je n'envisagerai de faire autre chose que contrainte et forcée par les évènements ».

Il est surprenant d'entendre des personnes de 35 ans parler de retraite, mais comme nous l'a avoué l'un d'eux, « j'ai la chance d'être là, d'être bon et donc de gagner beaucoup d'argent ; ce n'est pas une fin en soi, mais ça me permettra de faire autre chose à 40 ans ».

Il faut dire qu'après 40 ans, on leur demande très souvent d'aller voir ailleurs ; les banques françaises vous proposent parfois un poste en banque commerciale (à un salaire de banque commerciale, c'est-à-dire beaucoup moins que sur les marchés), les autres leur remettent un beau chèque de sortie, et il ne vous reste plus alors qu'à trouver le chemin des ASSEDIC. Outre le choc moral et financier, qui entraîne parfois des dépressions sérieuses, la partie n'est pas gagnée car aucun employeur n'ouvrira sa porte à un homme ou une femme de 40 ans qui n'a plus de valeur de

marché aux yeux des banques et aucun savoir-faire aux yeux d'autres employeurs potentiels.

Il reste à espérer que l'opérateur ait gagné beaucoup d'argent et en ait mis suffisamment de côté pour monter une affaire ou prendre réellement sa retraite à 40 ans. Un vendeur de 38 ans, licencié après 15 ans de bons et loyaux services par la banque X, a eu un chèque de 150 000 euros ; il a acheté un studio pour chacun de ses deux enfants et, conscient qu'il a très peu de chances de retourner dans une salle de marchés, il essaie de monter une société de conseil tout en donnant des cours de finance à l'Université. La question du devenir des opérateurs de marchés n'est pas au cœur de ce travail de recherche mais serait très intéressante à étudier.

Notre travail de Master Recherche nous avait par ailleurs permis de constater que le fonctionnement des salles de marchés n'est pas aussi simple qu'on le croit. Fonctionnant comme un marché du travail fermé et solidaire vis-à-vis de l'extérieur, il est fortement cloisonné et compétitif. Seul l'argent constitue un moteur commun : l'objectif de tous est de dégager du profit ; l'objectif de chacun est d'avoir une part du gâteau plus grosse que celle du voisin.

Et, comme nous l'ont dit les interviewés, même si la satisfaction est là en termes d'intérêt professionnel et financier, elle ne l'est pas toujours sur le plan humain. Ainsi, le bon fonctionnement apparent des salles de marchés reposerait plus sur la présence de l'argent que sur le « bon comportement » des opérateurs. Le facteur humain n'est pas celui qui prédomine dans le système des salles de marchés

Notons à ce propos que le « Star System » est en vigueur dans les marchés financiers comme dans bien d'autres corps de métiers, notamment parmi les sportifs de haut niveau. Les « clubs adverses » sont prêts à recruter à prix d'or les « gros bonus », ce qui ne fait qu'accroître la valeur de marché des stars.

Notre travail de recherche nous a permis de décrypter les « règles du jeu » en vigueur au sein de ce groupe professionnel. Qui fixe les règles du jeu ? Quelles sont-elles ? Comment sont-elles appliquées ?

Concernant l'importance de la connaissance des règles, Jean-Daniel Reynaud dit : « Un système social n'est pas naturellement cohérent. Sa cohérence est, à tout moment, imparfaite. Au mieux, c'est un objectif recherché dans le système : les conflits qui éclatent, les contradictions qui apparaissent posent le problème. Elles conduisent parfois à chercher des solutions, c'est-à-dire améliorer localement et partiellement la cohérence du système. Un effort de connaissance des règles peut contribuer à l'amélioration ou plutôt à la constitution de cette cohérence »¹⁰².

Dans son ouvrage intitulé *Coopétition*, Nalebuff fait référence au principe d'Heisenberg : « on ne peut pas interagir dans un système sans le changer ; appliqué au business, « it's the way you change a game by joinnig it »¹⁰³

Avant d'entrer dans un jeu, il faut s'assurer de sa valeur ajoutée (« si tu en as, tu fais de l'argent, si tu n'en a pas tu peux t'en faire en changeant le jeu »).

Abolafia, dès le début de son ouvrage *Making Markets*, note: “early in my fieldwork I felt the tension between individual self-interest and collective restraint that marks life on the trading floor. It was evident in trader's conversations, but even more so in the rules, norms, and procedures they took for granted. Trading floor are complex organizational phenomena that incorporate elements of gambling and combat with some of the aspects of an exclusive but legal cartel-like association that restrains its members”.

¹⁰² Jean-Daniel Reynaud, 2000, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.

¹⁰³ Nalebuff, *Coopétition*, p.71 et 108

12.2. Les actions de développement des managers et de partage de bonnes pratiques

La première étape de développement des managers peut être double :

- Des sessions de formation en groupe, au cours desquelles chacun peut se familiariser avec des outils et concepts et les expérimenter sur des cas concrets devant et avec l'aide des autres.
- Des coachings individuels, afin de permettre une avancée plus profonde sur des difficultés particulières.

Elle nécessite d'aller plus loin.

Dans un second temps, il s'agit de valider les apports de cette démarche sur des actes concrets de management et d'ancrer les comportements managériaux et la transmission des bonnes pratiques.

Cette étape doit cibler les efforts sur :

1. La construction avec les Managers de parcours de formation structurés pour les collaborateurs :

- Le développement des capacités managériales d'un groupe de « locomotives » : parmi les managers formés, il s'agit de s'appuyer sur les 20% d'entre eux qui se sont montrés les plus réceptifs et enclins à agir en tant que managers. Ces derniers constituent un groupe de locomotives, d'alliés, et travaillent sur les enjeux managériaux propres à l'organisation.
- Organiser pour ces groupes des formations ciblées, par exemple : manager coach (faire grandir mes collaborateurs sur la durée), changer de stratégie de réussite, comprendre et améliorer mes stratégies relationnelles, ...

2. La construction avec les Managers de parcours de formation structurés pour les collaborateurs

Il s'agit de structurer les actions de formations dans le cadre de parcours afin de favoriser l'ancrage des connaissances dans le temps.

La construction de ces parcours de formation doit s'appuyer sur le référentiel de compétences et se dessiner en étroite collaboration avec les responsables Métiers.

Etape 1 : définir les objectifs avec les responsables Métiers en termes : d'acquisition de connaissances, de priorités business, de population concernée.

Etape 2 : proposer des parcours de formation adaptés fondés sur des intervenants internes et externes dans un souci de partage du savoir et d'ouverture extérieure.

Chaque étape du parcours doit permettre aux collaborateurs de grandir individuellement et collectivement dans un environnement propice à l'échange, où chacun se sent responsable de la transmission de ses propres pratiques.

Etape 3 : mesurer l'efficacité de ces parcours

2 critères sont fondamentaux : à court terme : la satisfaction des apprenants et de leurs managers + l'appétence à communiquer ses propres savoirs ; à moyen terme : ces parcours permettent de gagner en efficacité et en performance, de déceler des potentiels et d'envisager certaines évolutions.

Concrètement, ils permettent de déceler les collaborateurs et les managers qui ont la capacité à être les « locomotives » de demain.

Le tableau suivant présente un exemple de parcours :

	Activités Spécifiques		Activités Transverses	
	Obligatoire	Optionnel	Obligatoire	Optionnel
Directeurs		Coaching	Groupes de travail sur la stratégie et les enjeux	Séminaires
Managers	Parcours de formation et de perfectionnement au management	Modules d'efficacité personnelle niveau 2	Conférence / atelier sur la culture et les valeurs	Groupes de codéveloppement transverses
Experts	Initiation au management Apprentissage du transfert de savoirs	Modules d'efficacité personnelle niveau 1 ou 2	Conférence / atelier sur la culture et les valeurs	Groupes de pairs, réseaux d'experts
Nouveaux Managers	Initiation au management	Modules d'efficacité personnelle niveau 1 ou 2	Conférence / atelier sur la culture et les valeurs	Groupes de codéveloppement transverses
Hauts Potentiels	Parcours de formation aux marchés financiers (métiers / enjeux)	Modules d'efficacité personnelle niveau 1	Conférence / atelier sur la culture et les valeurs	Groupes de codéveloppement transverses
Ensemble des Collaborateurs	Formation aux marchés financiers et aux métiers (niveau 1 ou 2)	Modules d'efficacité personnelle niveau 1	Conférence / atelier sur la culture et les valeurs	

3. La responsabilisation des Managers lors des Entretiens Annuels d'Appréciation

L'Entretien Annuel d'Appréciation est l'occasion d'un dialogue privilégié entre le collaborateur et son manager. Il permet une réflexion sur l'évaluation de la performance de l'année écoulée et la fixation des objectifs de l'année à venir.

En amont de cet entretien, il appartient au collaborateur de noter tout au long de l'année les compétences qu'il doit acquérir ou développer pour l'exercice de sa fonction et l'atteinte de ses objectifs, et d'anticiper celles qu'il devrait acquérir en vue d'une mobilité.

Le manager, quant à lui, doit préparer une liste de données factuelles afin de pouvoir évaluer les réalisations et compétences de son collaborateur ainsi que ses zones de progrès.

Il est alors possible de déterminer le cas échéant un plan de formation personnalisé adapté aux besoins du collaborateur, respectant les axes prioritaires définis avec le manager.

4. La communication Métiers

Le management du capital de connaissances est fondamental.

Il s'organise essentiellement autour d'une communication métiers qui permet de transmettre des savoirs collectifs. Il doit également s'appuyer sur des actions de formation externes afin de préserver le caractère individuel de l'acquisition de certains savoirs et continuer à s'enrichir de ce qui se passe ailleurs.

Misant sur le collectif, la communication métiers est essentielle pour :

- développer les connaissances business
- rentabiliser l'investissement formation
- transmettre les savoirs, les bonnes pratiques
- favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs
- fidéliser les jeunes et les talents
- diffuser un sentiment d'appartenance au groupe
- identifier et préparer des relais.

Concrètement, la communication métiers peut s'articuler de la manière suivante :

- la constitution d'un échantillon de 80 à 100 « key people » représentatif des différents métiers, âges, ancienneté et expériences variés
- une présentation aussi interactive que possible d'un métier à des groupes d'environ 8 personnes issues d'autres métiers (idéalement les participants seront issus de différents métiers)
- une autre session un mois plus tard au cours de laquelle les participants exposeront ce qu'ils ont retenu du métier et du positionnement de l'organisation, sous forme par exemple d'une matrice SWOT, et suggérer des axes de progrès inspirés de leur propre expérience (ex : fidélisation client, outils de pilotage de l'activité, ...).

5. La communication Stratégie

Dans un premier temps, la Direction Générale communique sur la stratégie auprès d'un groupe de managers.

Puis, la diffusion de la stratégie se déroule selon 2 axes :

- top-down : au sein de chaque métier, le management déclina la stratégie en objectifs tactiques et opérationnels auprès de ses relais (n-1), (n-2), ...
- transversal : des groupes de travail transversaux sont réunis pour répondre à une question stratégique précise – ceci permet d'orchestrer les enjeux et objectifs des différents métiers.

L'objectif est que chaque collaborateur, quel que soit son niveau dans la hiérarchie, ait une compréhension claire de la stratégie de l'organisation et se sente acteur de celle-ci.

6. La diffusion des valeurs

La diffusion de la culture et des valeurs d'entreprise est un levier de performance car elle permet à l'ensemble des collaborateurs de s'identifier et de se reconnaître.

Les postulats de base sont :

La culture rassemble ce que l'organisation parcellise

Seule la communauté a une expertise sur sa culture

En clair, contrairement à la stratégie qui est portée et diffusée par la Direction Générale, la culture d'entreprise est portée et diffusée par l'ensemble des collaborateurs, dans le respect des valeurs prônées par la Direction Générale.

Ainsi, il est important que la démarche comporte 2 axes :

- top-down : la diffusion des valeurs par la direction Générale auprès des collaborateurs.
- bottom-up / transverse : les collaborateurs expriment leur ressenti en matière de valeurs et de culture d'entreprise.

Le déroulé peut par exemple être le suivant :

- La réunion de groupes de travail et/ou la diffusion d'un questionnaire à l'ensemble des collaborateurs afin de mieux appréhender la culture d'entreprise, son contenu et les comportements induits (voire d'identifier ce qui peut menacer cette culture)
- Après agrégation des éléments issus des différents groupes et/ou des questionnaires, les éléments sont restitués à la Direction Générale qui les analyse et les enrichit
- Puis une réunion auprès des « key people » est organisée, au cours de laquelle la Direction Générale présente ce que cette démarche lui a permis de découvrir, expose les éventuels décalages avec les valeurs diffusées et propose, le cas échéant, des plans d'actions pour ajuster ces écarts et combattre les menaces potentielles.

Ainsi, notre travail de recherche nous montre que la formation des managers est une première étape indispensable, il faut aller un cran plus loin : travailler sur « accroître l'efficacité collective » ou « mettre en réseau l'intelligence collective »

Dans des organisations au sein desquelles le modèle en place est un modèle top down (concentration de la décision et de définition de la stratégie au sein de la Direction Générale) et la culture favorise rentabilité immédiate, pragmatisme (modèle ayant fait ses preuves pendant la crise), focus sur les objectifs individuels et à court terme, modèle de rémunération, il faudrait que les producteurs ou managers producteurs se

sentent stables sur leurs assises pour consacrer du temps à l'intérêt collectif (ce qui n'est pas le cas car ils doivent avant toute chose faire leur chiffre du mois).

Pour autant, il est porteur de très forte valeur ajoutée de stimuler la créativité, les bonnes idées, le partage des meilleures pratiques et de réduire les blocages et dysfonctionnements relationnels, souvent liés à un manque de recul, d'outils et de compréhension des dynamiques relationnelles.

La mise en place de groupes de co-développement autour du thème « relever ensemble nos nouveaux enjeux » ou « identification et partage des meilleures pratiques » fonctionne pour autant que les managers de managers s'approprient la démarche et identifient en amont comment l'investissement en temps et en énergie sera valorisé (car ce temps est pris sur le temps de production individuel, central aujourd'hui dans la rémunération).

Par ailleurs, la mise en place de cycles de formation pour améliorer le « travailler ensemble » sous l'angle relationnel fait sens dans un contexte de crise et de baisse des bonus. Il faut développer de nouveaux moteurs (plus d'attention aux aspects relationnels, passion, confiance, implication, coopération, voire bien être au travail et "démocratisation" des prises de décision), ce qui implique une montée en maturité personnelle des personnes et des interactions (aujourd'hui, les bonus permettent de compenser beaucoup de zones d'inconfort au travail).

12.3. Quand la fonction Learning renforce la marque de l'entreprise

Dans un focus réalisé d'après « Education Marketing as a Business Tool », Jeff Snipes et Liz Becker¹⁰⁴ montrent que le fait de miser sur la formation et le développement des salariés n'est pas uniquement un moyen de renforcer les compétences internes pour plus d'efficacité et de performance organisationnelle ; il s'agit également d'un levier privilégié pour renforcer la marque de l'entreprise.

Les auteurs définissent la marque de l'entreprise (marque Corporate) comme l'expression de la « promesse » de l'organisation, c'est-à-dire ce qui est attendu d'elle par ses clients, mais également par ses salariés et les talents qu'elle souhaite attirer, ou encore par les acteurs de la société, de l'opinion publique aux autres organisations. La fonction Learning (université d'entreprise, institut du management, académie du leadership, etc) est le pivot central de la capacité à tenir cette promesse.

Ils illustrent cette idée au moyen d'exemples concrets :

- Le Motorola University, à l'origine de la méthode Six Sigma, ouvre ses programmes de formation à ses clients et partenaires,
- Le Goldman Sachs Global Market Institute est un centre de recherche dont la mission est de mettre au point des contenus éditoriaux, conférences et programmes de formation sur les marchés de capitaux, mais il est également un puissant véhicule de soutien exercé par Goldman Sachs auprès de populations des pays émergents où les possibilités de développement du leadership sont restreintes (par exemple au Nigéria), ce qui permet à la Banque de démontrer sa citoyenneté par son implication dans des projets de développement sociétaux
- L'américain Itron, spécialiste de la gestion en approvisionnement d'eau et d'énergie, a été élu en 2003 par le Washington CEO Magazine l'un des meilleurs

¹⁰⁴ Clomedia, juin 2007

employeurs américains, en partie grâce au feedback réalisé par les collaborateurs sur les programmes de formation et les opportunités de développement des compétences proposés par la fonction Learning ; l'excellence d'une formation permet d'attirer l'attention des collaborateurs sur l'entreprise et en fait un argument pour attirer et retenir des talents

Ouvrage de référence sur l'alignement du Leadership à la « promesse » de la marque vis-à-vis des clients de l'entreprise, Leadership Brand, de Dave Ulrich et Norm Smallwood¹⁰⁵, reconnaît aux professionnels de la formation et du développement un rôle central dans la construction de la réputation de l'entreprise. Un leader, par les échanges qu'il opère avec les clients, partenaires ou investisseurs de son organisation, contribue à faire passer un message qui façonne l'image de la marque. Les programmes de développement du leadership doivent permettre aux leaders d'acquérir une parfaite connaissance de ce message (traduction directe de la stratégie de l'entreprise) et la capacité à exercer leur rôle de leader (guider, motiver, déléguer, développer, etc) en cohérence avec celui-ci.

Ces compétences, loin d'être innées pour la plupart des individus, demandent à être acquises puis affinées avec le temps.

A ces conditions, les parties prenantes d'une entreprise seront convaincues par leurs interlocuteurs que celle-ci est capable de tenir la promesse qu'elle affiche à travers sa marque.

Pour ce qui est des marchés financiers, dont l'image n'est pas très reluisante auprès de l'opinion publique, il nous semble que l'apport de la fonction Learning est capital. Une phrase de Benjamin Franklin ne laissera pas les financiers indifférents : « An investment in knowledge pays the best interest ».

¹⁰⁵ Harvard Business School Press, septembre 2007

12.4. Le manager actionnaire

Olivier Godechot nous rappelle que dans les années 1970, les financiers étaient rassemblés dans des « partnerships » et les salariés avaient l'espoir à moyen long terme de devenir actionnaires, d'accéder à la propriété du capital et d'en toucher les dividendes ; ceci les liait fortement à l'entreprise.

Dans les années 1980, l'auteur souligne que la montée du prix des actions a incité les partenaires à faire coter leur société, ce qui a supprimé les incitations à long terme dans l'industrie financière.

Par ailleurs, la dérégulation dans les années 1970 a libéré les courtages et les marchés de produits dérivés ont démarré, ce qui a fait passer la sphère financière d'un rôle marginal à un rôle central avec un afflux de capital considérable et des volumes de transactions très importants.

La croissance des volumes ayant été supérieure à la baisse des taux de courtage, l'argent à distribuer aux salariés s'est de fait accru.

Suite à la faillite de Lehman en 2008, le régulateur a tenté de mettre en place des mesures visant à changer les règles. Nous pensons notamment à la création de Comités de Rémunération et à la taxation des bonus, incitant les banques à étaler le paiement de ces derniers sur plusieurs années (« deferred bonus ») afin de rémunérer une performance à moyen terme et non plus uniquement sur les résultats de l'année écoulée.

Ces mesures ont certes eu des répercussions sur la capacité des Banques à retenir leurs talents. Elles ont cependant été contournées par bon nombre d'organisations, qui ont par exemple délocalisé leurs « stars » dans des pays où la règle ne s'applique pas.

Nous n'avons pas la prétention d'apporter de solution miracle à cette problématique. Il nous semble néanmoins, à la lecture des témoignages que nous avons recueillis dans notre enquête terrain qu'une envie de changement des pratiques, voire un retour au système de « partnership » est en train de voir le jour.

Dans le questionnaire, à la question « quels peuvent être selon vous les intérêts divergents entre managers, collaborateurs et actionnaires ? », nous avons obtenu des réponses qui constituent des pistes de réflexion intéressantes.

Nous proposons de citer ici les plus pertinentes :

- « Souvent le Trader se fout complètement des capitaux propres de la « boîte ». Il se sent irresponsable de ses pertes. Il se vend au plus offrant : peu lui importent les équilibres financiers et la pérennité de la boîte. L'actionnaire veut que ça crache....ce n'est pas son métier de voir comment « gérer » ce fragile équilibre. Il est à la fois risk adverse et greedy. C'est le manager qui a la meilleure position de synthèse et la position la plus difficile. Il doit résister au côté panurge et court termiste des hommes de Marché....qui sont souvent des joueurs et qui perdent la raison »
- « Les actionnaires peuvent ne pas avoir réellement compris les « drivers » de risque rendement des activités dans lesquelles ils investissent (cela arrive) ce qui peut créer une incompréhension entre les différents acteurs. S'ils ont investi dans des « pure players » ils sont en théorie disposés à accepter tous les risques et bénéfices de l'entreprise, quitte à changer de secteur ou d'entreprise si les résultats ne correspondent plus à leur attente. Les managers s'ils souhaitent « durer » dans l'organisation vont être tentés de lisser leur performance, s'ils ont un profil plus « mercenaire » vont prendre beaucoup de risque en optimisant l'équation bonus-sortie de l'entreprise. Le même raisonnement peut s'appliquer aux collaborateurs »
- « C'est clairement le problème de l'inscription dans le temps. A la différence d'autres industries, le temps du collaborateur est court (1-2 ans), celui du manager un peu plus long (2-4 ans) et celui de l'actionnaire en théorie plus long encore. Cela a des conséquences sur l'évolution des politiques de rémunération. En général, une politique d'actionnariat salarié dans les structures de taille moyenne est une bonne réponse »

- « Dans des activités de marchés théoriquement aucune : ces trois types d'acteurs doivent rechercher le même but : la maximisation du profit. Les intérêts peuvent diverger en terme d'horizon : un trader peut avoir un objectif a très court terme de manière a obtenir le bonus le plus important possible (d'ou certaines fraudes célèbres ...) , le manager gérant une équipe aura généralement un horizon un peu plus long et les actionnaires se doivent d'assurer la pérennité de l'entreprise et donc de faire en sorte que les risques pris ne soient pas de nature a mettre l'organisation en péril .La mise en place de "differed bonus" doit contribuer a faire tendre ces trois acteurs vers des objectifs ayant des horizons plus proches »

- « Enormes. Les managers et collaborateurs cherchent a maximiser la PV en se souciant peu de la valeur actualisée de l'actif au delà du prochain paiement de bonus. Alors que l'actionnaire a un intérêt économique dans le mark to market de l'actif durant toute sa durée contractuelle »

- « En théorie, aucun : ces intérêts sont censés converger. Le problème est que le déséquilibre actuel - et depuis plus de 20 ans - est très important, au bénéfice de l'actionnaire. Un actionnaire de plus en plus lointain, multiforme et déconnecté de la réalité concrète de l'activité de l'entreprise. Rapprocher la théorie de la pratique en la matière est une des clés de la stabilisation du monde fragile dans lequel nous vivons - au sein des entreprises (contrat social), au sein de l'économie "locale" (contrat citoyen) et pour les équilibres macro-économiques mondiaux (contrat pour une croissance soutenable / durable). Ces 3 contrats sont en limite de rupture aujourd'hui »

- « L'horizon: dans le sens croissant, les collaborateurs (souvent court termistes à l'excès), las managers puis les actionnaires. Les risques: seuls les actionnaires perdent de l'argent, les autres ont un risque de gestion de carrière »

- « Dans un monde ou les intérêts de court terme pèsent davantage que tout le reste, les intérêts de tout ce petit monde sont forcément assez divergents puisque chacun ne pense qu'à lui. Cela étant, un manager intelligent peut encore motiver toute une équipe pour créer un bonus pool et un confort d'équipe maximalisé et organiser

intelligemment le partage. C'est de plus en plus difficile avec la bureaucratisation organisée par les RH des systèmes d'attribution des récompenses »

- « Il ne doit pas normalement y avoir d'intérêt divergent entre les parties (auxquelles se rajoutent les clients !). L'un de ceux qui se profile le plus est celui des collaborateurs : exercer le chantage de l'expert qui peut aller se vendre ailleurs quand il veut, ne s'investir qu'à la proportionnelle des bonus et avantages attendus (voir garantis d'avance) »
- « Le système de bonus était censé aligner les intérêts de tout le monde mais trop de bonus tue le bonus ! la vision des collaborateurs s'est transformée en faire du profit à court terme, sans trop se soucier des risques pris par l'entreprise (et donc les actionnaires) »
- « Dans un cadre général, le manager (on parle ici de gros managers) peut avoir à gérer la contrainte de l'antagonisme entre l'avidité de l'actionnaire et la pérennité de l'outil de production qui tient fortement à la qualité et l'implication des collaborateurs ; chez XXX, l'actionnaire étant salarié, la pérennité est au centre de sa pensée »
- « Je ne peux que réitérer mon plaidoyer pour le manager actionnaire ! ».

Paris ne s'est pas fait en un jour ... mais le fait que les managers interviewés soient conscients de ce dysfonctionnement est selon nous plutôt rassurant ; il reste à savoir à quel rythme les choses vont évoluer, et ceci dépendra fortement des mesures prises par le régulateur.

Affaire à suivre ...

13. LIMITES ET PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE

13.1. Limites de la recherche

Nous avons tenté de montrer dans ce travail de recherche que les managers ont un véritable rôle à jouer dans les salles de marchés.

Donner du sens, donner un cap, les opérateurs de marchés focalisés sur l'atteinte de leur objectif synonyme de bonus, attendent d'autres signes de reconnaissance de la part de leur management.

Nous avons également souligné que, dans un environnement aussi complexe, l'accompagnement des managers peut être un facteur clef de progrès pour les individus et l'organisation.

La première limite de notre recherche se situe dans le fait que nous n'avons pas cerné les réelles motivations des Directions Générales pour la mise en place d'actions d'accompagnement.

Est-ce pour se donner bonne conscience ?

Est-ce pour « acheter la paix sociale » dans un contexte de diminution des bonus ?

Est-ce pour enrayer les problématiques de stress et de souffrance au travail ?

Ou bien est-ce une réelle conviction qu'il faut développer les managers et leur capacité à faire grandir leurs équipes ?

Dans un article intitulé « Les systèmes de développement des managers : quelles réalités pour quelle efficacité ; éléments de réponse à partir d'une enquête quantitative européenne », Florian Hatt a étudié les conditions de succès de la mise en place de systèmes de développement managérial.

L'auteur clarifie dans un premier temps le terme « développement managérial ».

Selon Lees (1992), le « développement du management est un concept ambigu qui attire des définitions multiples et souvent contradictoires et qui prend des sens différents pour des personnes différentes, à la fois dans le monde académique que dans celui de l'organisation. ».

Pour Mole et Graham (2000), le développement des managers peut recouvrir des investissements sur le long terme comme les programmes de MBA, aussi bien que des actions isolées de court terme comme la lecture d'un article portant sur le fonctionnement des organisations ou du leadership. La notion de développement des managers peut se retrouver à de multiples niveaux : au niveau individuel (coaching, e-learning...), au niveau d'un groupe (« team training »), au niveau de l'organisation (programmes de formation au changement...), ou même au niveau national (Mole donne l'exemple du Royaume-Uni qui a mis en place un ensemble de qualifications et de standards pour les managers).

La définition générale que l'auteur adopte est celle proposée par C.Mabey¹⁰⁶ :

« l'ensemble des activités comprises dans et hors du poste de travail, qu'elles soient formelle ou non, structurées ou non qui visent à l'amélioration de l'expertise des managers ».

L'auteur rappelle comment s'est développé le concept de « développement des managers » dans la littérature et s'intéresse à ses applications en entreprise.

« A partir du moment où la perspective basée sur les ressources (« Resource Based View ») s'est imposée dans le champ de la gestion (Ramos-Rodriguez and Ruiz-Navarro 2004), ce sont les ressources internes à l'entreprise, ainsi que les « routines » mises en place par les individus qui sont devenues les éléments créateurs de valeur.

Ainsi, dans la littérature sur le management stratégique et celle sur les ressources humaines, le manager est véritablement devenu un acteur central de l'organisation (Castanias and Helfat 1991; Floyd and Wooldridge 1992; Storey 1989). Pour Castanias et Helfat (1991), il est véritablement la source de la « rente organisationnelle », tandis que pour Floyd et Wooldridge (1992), il est un des acteurs principaux du processus de formulation et d'implémentation de la stratégie. Enfin, pour Storey (1989), c'est lui qui détient les clés du potentiel des facteurs de production, et il est donc un maillon indispensable de la productivité ».

¹⁰⁶ Mabey, 2004

C'est ainsi que les questions concernant le développement de ces managers ont pu devenir centrales et former dans les années 90 un véritable champ d'investigation pour les chercheurs en Gestion des Ressources Humaines.

Pour l'auteur, les pratiques de développement des managers sont la plupart du temps présentées comme désirables, tant pour l'individu que pour l'organisation (Garavan, Barnicle, et O'Suilleabhain 1999). Cependant, les logiques en action ne sont que très rarement explicitées. C'est ce que propose de faire Lees (1992) dans une des premières analyses du « développement du management » et peut être aussi une des plus riches d'enseignement. Il va en effet identifier, analyser et critiquer dix « logiques » (« rationales ») qui sous-tendent la mise en place de systèmes de développement du management dans l'organisation :

- la « logique de performance fonctionnelle »
- la « logique agricole »
- la « logique fonctionnelle défensive »
- la « logique de socialisation »
- la « logique de renforcement politique »
- la « logique de l'héritage organisationnel »
- la « logique de la légitimité environnementale »
- la « logique de la compensation »
- la « logique de la défense psychique »
- la « logique cérémonielle ».

Chacune de ces logiques a un objectif différent, mais plusieurs logiques peuvent entrer en action ensemble dans la mise en place de pratiques de développement managérial.

Si l'auteur ne parvient pas à montrer que les systèmes de développement des managers ont un impact direct sur la performance financière de l'organisation, son étude lui permet néanmoins de montrer l'importance de la perception des managers dans le lien entre système de développement managérial et performance organisationnelle.

Il explique ce résultat de la manière suivante : ce n'est pas tant les pratiques de développement managérial en elles-mêmes, ni leur lien avec la stratégie ou avec les besoins de l'organisation qui ont un réel impact sur la rentabilité économique de l'entreprise mais plutôt la croyance des managers que cet impact existe.

« En effet, c'est lorsque les managers pensent que le développement managérial est efficace, lorsqu'ils pensent que c'est une priorité pour l'organisation que la rentabilité est la plus grande. On peut donc penser que c'est lorsque les managers pensent que les pratiques de GRH sont bien mises en place par l'entreprise et qu'ils en ont une perception positive qu'ils vont avoir le plus de motivation et d'engagement dans leur travail ».

L'auteur en conclut qu'il est important de s'intéresser à la perception qu'ont les managers – et sans doute plus largement l'ensemble des employés – des pratiques de gestion des ressources humaines mises en place dans l'organisation est sans doute aussi tout aussi importante que les pratiques elles-mêmes.

Lors de notre expérience de formation des managers, il nous a en effet semblé capital que cette action soit portée par le Dirigeant de l'entreprise : il est indispensable de montrer que ces pratiques sont importantes, en lien avec la stratégie et les objectifs organisationnels et qu'elle leur accorde une priorité relativement importante.

Se concentrer sur les « best practices » est nécessaire mais pas suffisant ; prendre en compte la perception et le jugement des collaborateurs sur ces pratiques est capital.

Une seconde limite de notre travail de recherche réside dans le fait que nous nous sommes intéressé à l'une des parties prenantes, en l'occurrence les managers, alors qu'ils ne sont pas les seuls (le sont-ils d'ailleurs vraiment ?) capables de faire évoluer le système.

Comme le rappelle Frank Bournois dans un chapitre intitulé « plaidoyer pour une renaissance du Management Général » en faisant référence à Henri Fayol : « la

direction générale est chargée de conduire l'entreprise vers son but, en cherchant à tirer le meilleur parti possible des ressources dont elle dispose¹⁰⁷ ».

Le management et la Direction Générale d'une entreprise ont leur part de responsabilité en cas de dysfonctionnement ; mais ils ne sont qu'une des parties prenantes d'un système et ne peuvent en aucun cas se voir incomber son entière responsabilité.

William A. Sahlman, Harvard Business School, a écrit en 2009 un article au titre évocateur : "Management and the Financial Crisis (We have met the enemy and he is us ...)".

L'auteur souligne que ni les managers ou comités exécutifs, pas plus que les analystes ou agences de notation n'avaient anticipé la destruction de valeur que l'on a connue dans des entreprises comme AIG, Bear Stearns, Fannie Mae, General Motors ou General Electric.

Est-ce la combinaison d'une régulation inadéquate et d'un appât du gain exacerbé ?

Pour l'auteur, la responsabilité pèse sur les managers, les clients, les investisseurs et le régulateur : « Managers made dangerous and foolish decisions, consumers and investors engaged in risky behavior, and regulators were ineffective. Greed played a role but the bigger problem was incompetence »

L'auteur considère que les dysfonctionnements rencontrés durant la crise relèvent de « fautes » dans cinq types de systèmes de management :

- Incentives – how risk and reward are shared; how people behave if they act in their own perceived best interests given the structure of pecuniary and non-pecuniary payoffs
- Control & Information Technology – how limits are placed on behavior; how information is captured and shared; how risk and reward are measured and how those assessments affect tactics and strategy
- Accounting – how managers choose accounting policies; how managers measure economic profits & losses, as distinct from GAAP profits and losses

¹⁰⁷ Management et Métier, visions d'experts, mélanges en l'honneur de Luc Boyer, Chap 5

- Human Capital – the process by which people with certain characteristics (skill, experience, networks, character, and attitude) are attracted and managed or encouraged to leave any organization
- Culture – the values that guide individual and group decisions

Pour l’auteur, les facteurs clefs de réussite pour les entreprises sont les suivants :

- outstanding people (high skill and integrity)
- sensible accounting policies that mirror economic reality
- excellent information, risk measurement and management systems;
- sensible incentives that balance personal and corporate risk and reward.

“These companies have a culture of doing the right thing that protects all major constituencies even when doing so doesn’t maximize personal payoffs. Companies at risk have some combination of the opposite”.

Il est capital de comprendre ces systèmes pour les améliorer.

Il pose ensuite une série de questions auxquelles il serait intéressant de pouvoir répondre :

- Quels sont les éléments de rémunération implicites et explicites au sein de l’organisation?
- Comment les individus et les groupes se comportent-ils dans l’intérêt qu’ils perçoivent comme étant le meilleur pour eux ?
- Les éléments de rémunération et les objectifs de l’entreprise sont-ils alignés?
- Quels comportements doivent être encouragés ? Découragés ?
- Dans quelles circonstances peut-on s’attendre à des comportements nocifs ?
- Dans quelle mesure le contexte (économie, concurrence, etc) affecte-t-il les éléments de rémunération ?
- L’horizon de temps est-il le même pour l’atteinte des objectifs et la mesure de la performance ?
- L’entreprise mesure-t-elle correctement ses pertes et profits ?
- L’entreprise est-elle capable d’attirer et de retenir les bons collaborateurs ?
- L’entreprise est-elle capable d’attirer et de retenir les bons clients ?
- Compte-tenu des éléments de rémunération et des personnes concernées, quels systèmes de mesure et de contrôle doit-on mettre en place ?

- Quelle est la culture de l'entreprise et comment améliorer les systèmes de rémunération et de contrôle ?
- Quels sont la qualité et le statut des personnes responsables de générer du profit et de celles en charge de mesurer la performance et de contrôler les risques ?
- Qui a la responsabilité de la gestion de la culture, du capital humain, des éléments de rémunération, des contrôles et de la comptabilité dans l'entreprise ?

Selon l'auteur, les régulateurs n'ont pas intégré toutes ces dimensions dans la crise, ils ont notamment sous-évalué comment les rémunérations individuelles et collectives influencent les comportements et accroissent le risque systémique.

En conclusion, il pense qu'un surcroît des règles et de réglementations ne constitue pas une solution (et risque même d'être contre-productif).

En revanche, il considère que l'attention doit être portée sur le management :

“Therefore, most of the attention has to be placed on management. That is why we need a new kind of comprehensive analysis monitor. That new entity would take an objective, hard-nosed look at major financial services firms on a holistic basis. They need to understand and assess the microeconomic determinants of systemic financial risk. Their analysis needs to feed into regulatory decisions”.

L'auteur encourage les managers et dirigeants à se rencontrer pour échanger sur leurs pratiques, en terme de stratégie ou de gestion du capital humain.

Un long chemin reste à parcourir ... les opérateurs de marchés ne sont pas les seuls à être individualistes et opportunistes, leurs dirigeants le sont tout autant !

Quid de séminaires de coopération pour les dirigeants ?

Quid de sensibilisation à la finance comportementale ?

13.2. Prolongements de la recherche

A l'issue de ce travail de recherche, un sentiment de « vouloir aller plus loin » nous envahit.

Nous allons bien entendu continuer à nous intéresser aux marchés financiers, à leurs acteurs et leur mode de fonctionnement.

En ces temps de fond de crise financière et de discrédit de la profession auprès de l'opinion publique, il nous semble fortement intéressant de comprendre les enjeux des uns et des autres.

Dans un premier temps, nous souhaitons voir comment la transversalité prend forme dans les salles de marchés.

Pour Frank Bournois et Lionel Prud'homme, « La génération de communautés dans l'entreprise constitue une opportunité ... pour créer des organisations plus agiles, plus fluides et plus rapides, permettant l'interconnexion de talents, de diversités, d'expertises qui s'ignorent mutuellement dans une organisation marquée encore souvent par le syndrome des silos ¹⁰⁸».

Nous envisageons par ailleurs d'aller interviewer des CEO et / ou membres de Direction Générale afin de mieux comprendre leur attitude vis-à-vis des actionnaires d'une part et des managers d'autre part.

Il est en effet frustrant de constater l'immobilisme de la plupart de managers en finance de marchés sous couvert de directives émanant de la Direction Générale.

Un troisième axe nous semble intéressant à poursuivre, celui des différences culturelles. Il apparaît en effet que les managers anglo-saxons laissent plus de marge de liberté à leurs collaborateurs. Nous n'en connaissons pas la véritable raison. Est-ce

¹⁰⁸ Tous talentueux p143

lié à une pure différence culturelle ? ou bien est-ce lié à la réglementation du travail (quelqu'un qui s'écarte du droit chemin est remercié dans l'instant) ?

Nous souhaitons également suivre une autre piste : celle des entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, qui ont réussi à bâtir une marque Leadership.

« La marque leadership consiste en l'alignement de l'attitude de vos leaders avec la promesse que votre entreprise s'est engagée à tenir vis-à-vis de ses clients et investisseurs »¹⁰⁹, c'est-à-dire : établir un véritable partenariat avec le client, démontrer une extraordinaire créativité, faire preuve de professionnalisme et créer un impact tangible.

Voici quelques exemples de marques Leadership qui font école :

Entreprise	Marque : promesses et valeurs	Implications / leadership
eBay	Le pouvoir de tous	Mode de travail collaboratif des leaders
UBS	Vous et nous	Leaders empathiques et champions du travail en équipes ; team building et gestion des talents
Nokia	Connecting people	Leaders créateurs de liens et champions du teambuilding, compétences interpersonnelles et networking
Coca-Cola	Rafrâchir le monde	Leaders innovateurs, apprentissage tout au long de la vie

Enfin, un prolongement qui fait sens pour nous qui avons passé près de vingt ans dans des fonctions Ressources Humaines de banques d'investissement et de sociétés financières (recrutement, formation et développement des compétences) : Quel est le rôle de la Direction des Ressources Humaines dans la finance de marchés ?

Telles sont les pistes que nous aurons grand plaisir à poursuivre à l'issue de ce travail de recherche.

¹⁰⁹ Dave Ulrich, Norm Smallwood, *Leadership Brand: developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value*, Harvard Business School Press,, septembre 2007

Conclusion

En discutant de notre travail de recherche avec un Professeur, nous avons été frappé par la métaphore qu'il a utilisée :

« Ceci me fait penser à une machine, un monstre, qui s'auto-nourrit au sein de laquelle le manager joue le rôle de temporisateur face à des opérateurs de marchés qui tiennent à califourchon sur le monstre pendant un temps ; ce qui me paraît intéressant est de comprendre l'équilibre et les relations de chacun avec le monstre ».

Il nous semble que cet équilibre est lié à un contrat d'ordre psychologique entre contribution et rétribution.

Comment cet équilibre tient-il ?

Comment peut-il être rompu ?

Quel est le rôle des managers ?

Quid du rapport de force entre celui qui prend le risque et celui qui le gère ?

Les financiers aiment parler des jeux à somme nulle (zero-sum game).

Les jeux à somme nulle sont tous les jeux où la somme "algébrique" des gains des joueurs est constante. Ce que gagne l'un est nécessairement perdu par un autre, l'enjeu est la répartition du total fixé, que l'on peut supposer réparti à l'avance, ce qui ramène au cas où les gains sont *vraiment* nuls (d'où la dénomination). Les échecs ou le poker sont des jeux à somme nulle car les gains de l'un sont très exactement les pertes de l'autre.

Les situations d'affaires, la vie politique ou le dilemme du prisonnier sont des jeux à somme non-nulle car certaines issues sont globalement plus profitables pour tous, ou plus dommageables pour tous. On a commencé historiquement par étudier les jeux à somme nulle, plus simples. Au-delà de la matière-énergie avec la loi de la conservation de la somme algébrique nulle, le jeu à somme non-nulle est concevable,

dans lequel le gain de l'un peut profiter à l'autre. Tel est le cas avec l'information, la communication et l'apprentissage où l'information est une des trois composantes fondamentales avec la matière et l'énergie.

En sciences sociales, on cite parfois l'idéologie d'harmonie industrielle du Japon moderne (coalition tripartite capital-travail-gouvernement) comme exemple de jeu à somme non nulle. Dans le commerce international, l'exemple de ce jeu à somme non nulle est la concurrence coopérative des Tigres asiatiques et Dragons asiatiques où le gain de l'un profite aux autres, dans la foulée du miracle japonais des années 1950-1960 qui a ouvert les portes à la Corée, à Hong Kong, à Singapour, à Taiwan et au Viêt Nam, dans une coévolution technico-commerciale.

On pourrait croire qu'il suffirait pour ramener un jeu à somme non-nulle à un jeu à somme nulle d'y ajouter un joueur simple, le «tableau», sorte de *non-player character* qui compenserait les pertes nettes des joueurs. Ce n'est pas le cas: un joueur est censé défendre rationnellement ses intérêts dans la mesure de ses possibilités; cet ajout formel, introduisant une dissymétrie entre les «vrais» joueurs et le «tableau», complique l'analyse et celle-ci y perd plus qu'elle n'y gagne.

Le management des financiers est-il un jeu à somme nulle ?

Le manager est-il considéré par tous comme un «vrai joueur» ?

A suivre ...

Dans notre introduction, nous avons présenté l'objectif de ce travail de recherche : 'démystifier' le fonctionnement des marchés financiers et le comportement de ses acteurs.

Dans cet environnement très spécifique où l'argent et le risque constituent, outre le nerf de la guerre, une préoccupation de chaque instant, nous nous sommes posé les questions suivantes :

Le management est-il compatible avec les représentations des acteurs de la finance qui fonctionnent dans une logique marchande ?

Dans ce jeu d'acteurs visant la croissance absolue mais dont les intérêts divergent parfois, quelle est la place du management ?

Au terme de ce travail de recherche, nous pensons pouvoir répondre par l'affirmative à la première question : oui, le management est compatible avec les représentations des acteurs de la finance ; l'important est d'être conscient que les collaborateurs sont des femmes et des hommes et non pas les pièces d'une machine.

Quant à la place du management, la réponse est en lien direct avec la réponse précédente : un manager qui donne un cap à ses collaborateurs, qui les fait grandir, qui répond de ses actes, qui explique pourquoi et comment il récompense ou sanctionne a clairement un rôle indispensable.

En conclusion, nous souhaitons faire référence à l'analyse que Lynda Gratton, professeure à la London Business School, a menée sur les « Hot Spots » en 1995.

Elle s'est penchée sur les pratiques des entreprises les plus performantes du monde et a découvert qu'elles partagent toutes une caractéristique : une extraordinaire ébullition intellectuelle, une joie de travailler ensemble palpable à tous les niveaux de l'organisation.

Pour Lynda Gratton, un « Hot Spot » est un lieu ou un moment où plusieurs personnes arrivent à travailler de manière exceptionnellement créative.

L'auteure analyse les trois facteurs favorisant l'émergence d'un Hot Spot :

- un état d'esprit : la coopérativité, résultat d'une habile combinaison entre des prédispositions, des pratiques et des règles,
- des frontières sans cesse repoussées, résultat de pratiques encourageant l'ouverture sur l'extérieur,
- un but commun capable de mobiliser autour d'un projet, but commun exprimé par une vision, une question ou un projet.

Enfin, il est important de valoriser l'énergie dégagée par ces « Hot Spots » : une fois qu'une ébullition intellectuelle se matérialise entre des acteurs, reste à savoir si l'énergie déployée sera en mesure de créer de la valeur.

Pour ce faire, l'entreprise peut mettre en place 5 pratiques : apprécier les talents, s'engager, résoudre les conflits, synchroniser et établir un rythme

Le ou les leaders de l'organisation ont un rôle clé en participant à la création d'un contexte favorable à l'émergence de « Hot Spots » et à leur capacité productive.

Selon Lynda Gratton, les 3 types de leaders que l'on rencontre le plus souvent sont :

- le leader socratique, source d'un questionnement rationnel et discipliné
- le créateur d'amitié, jouant un rôle majeur dans la mise en place tacite de pratiques qui renforcent les relations internes et externes
- l'architecte des procédures, construisant un cadre favorable de pratiques et procédures qui constituent la signature de l'entreprise

Ainsi, puisque les personnes choisissent librement de partager leur capital humain, social ou intellectuel, il est possible de maîtriser leurs échanges dans un souci de valorisation, même si cela est complexe et prend du temps.

Ce travail de recherche, qui a notamment permis de mettre en lumière les moyens d'action limités des managers dans les marchés financiers, pourrait s'inscrire dans la somme qui a été publiée ces dernières années au sujet de la crise financière et de la responsabilité/irresponsabilité des traders.

Et quand on parle de la responsabilité/irresponsabilité des traders, on parle aussi de celle d'un système. Or ce fameux système est composé d'hommes, de femmes, de managers, de dirigeants, de collaborateurs, mais aussi comme nous l'avons vu dans cette thèse, d'argent, de techniques, d'outils, de règles et règlements et de bien d'autres composantes encore.

En encourageant à mettre plus d'humain dans le management des marchés financiers, cette thèse appelle également à renforcer ou retrouver la prééminence du jugement et de la conviction dans les prises de décisions, au delà des simples considérations strictement financières, juridiques, de conformité ou techniques. Le système étant ce que nous en faisons, modifier certaines règles du jeu de ce système, notamment en imposant aux opérateurs de marché un management intégrant des critères extra-financiers, pourrait bien avoir un impact non négligeable.

Ce travail de recherche, qui nous a amené à réfléchir au rôle des managers dans les marchés financiers, est en lien avec une question qui nous semble être au cœur de l'actualité.

En effet, au-delà de facteurs exogènes comme la dette de certains Etats, ne peut-on pas voir dans la crise financière actuelle les limites d'un système qui encourage les managers des marchés financiers à agir de la sorte ?

Bibliographie

- Abolafia Mitchel Y., 2001, *Making markets, Opportunism and Restraint on Wall Street*, Harvard University Press
- Abolafia, M. and Kilduff, M. (1988) 'Enacting Market Crisis: The Social Construction of Speculative Bubbles' *Administrative Science Quarterly*, 33: 177- 193.
- Amar Patrick, Angel Pierre, Devienne Emilie, Tencé Jacques, 2007, *Dictionnaire des coachings*, Dunod
- Amit Raphael, Schoemaker Paul J.H. 1993. *Strategic assets and the organizational rent*, Strategic, Management Journal 14:33-46.
- Argyris Chris, Schön Donald.A., 1996, *Apprentissage Organisationnel. Théorie, méthode, pratique*: De Boeck.
- Arrow Kenneth J., 1965, *Aspects of the Theory of Risk-Bearing*, Yrjö Jahnssonin Säätiö, Helsinki.
- Assailly Jean-Pascal, 1992, *Les jeunes et le risque*. Paris : Éditions Vigot.
- Aubert Nicole, Gaulejac Vincent de, 1991, *Le coût de l'excellence*, PUF.
- Baddeley Michelle, McCombie John, 2001, *An historical perspective on speculative bubbles and financial crises* in Arestis, P. Baddeley, M. and McCombie, J. *What Global Economic Crisis?*, London, Palgrave.
- Bandiera Oriana, Guiso Luigi, Prat Andrea, Sadun Raffaella, *Matching firms, managers and incentives*, Working paper 10-073, Harvard Business School
- Bandura Albert, 2003, *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck
- Barney Jay, 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17:99-120.
- Beaud Stéphane, Weber Florence, 1998, *Guide de l'enquête de terrain*, La découverte.
- Becker Brian, Gerhart Barry, 1996. *The impact of human resource management on organizational management: progress and prospects*, Academy of Management Journal 39:779-801.

- Becker Brian., Huselid Mark A., Pickus Peter.S., Spratt Michael.F. 1997, *HR As a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations*, Human Resource Management 36:39-47.
- Becker Gary.S. 1975. *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Becker Howard, 2002, *Les ficelles du métier*, La découverte.
- Becker Howard,1985, *Outsiders*, A.M. Métailié.
- Bernier André, 2006. *Evaluation du rendement de la formation dans les entreprises canadiennes*, 8^{ème} colloque annuel CRISES, Université Concordia, mars 2006.
- Bernoux Philippe, 1985, *La sociologie des organisations*, Seuil.
- Beunza Daniel, Hardie Iain, McKenzie Donald, *A price is a social thing : towards material sociology of arbitrage*, January 2006
- Blanc-Sahnoun Pierre, 2006, *L'art de coacher*, InterEditions
- Blanchet Alain, Gotman Anne, 2003, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan.
- Bolles Richard N., 2011, *What colour is your parachute?*, Ten speed press
- Boltanski Luc, Thévenot Laurent, 1991, *De la justification*, Gallimard, « Essais » .
- Boltanski Luc, Chiappelo Eve, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF Essais, Gallimard.
- Boudon Raymond, 1973, *L'inégalité des chances*, Armand Colin.
- Bouffartigue Paul, 2001, *Cadres : la grande rupture*, La découverte.
- Bourdieu Pierre, 1989, *La noblesse d'Etat, Grandes Ecoles et esprit de grand corps*, Minuit, « Le sens commun » .
- Bournois Frank., Roussillon Sylvie. et alii, 1998, *Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à haut potentiel*, Editions d'Organisation
- Bournois Frank., Scaringella J.L., Rojot Jacques, 2003, *RH - Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Editions d'Organisation, février 2003
- Bournois Frank, Duval-Hamel Jérôme, Roussillon Sylvie, Scaringella Jean-Louis, 2007, *Comités exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles
- Bournois Frank, Chavel Thierry, Filleron Alain, 2008, *Le grand livre du coaching*, Eyrolles
- Brandenburger Adam M., Nalebuff Barry J., 1998, *Co-opetition*, Currency Doubleday

Bresser Rudi, Harl Johannes, *Collective strategy : vice or virtue ?*, *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, 1986 p. 408-427.

Bruneteau Patrick, 2002, *Executive Search in the new Millenium*, Top Executive Search Survey.

Carté Penny, Fox Chris, 2008, *Bridging the culture gap*, Canning

Cartier Marie, 2001, *L'imposition des nouvelles exigences dans les emplois d'exécution du service public. L'observation des épreuves orales du concours de facteur*, Genèse, n°42.

Carr-Saunders AM, Wilson PA, 1933, *The professions*, Clarendon Press.

Castanias Richard P., Helfat Constance E., *Managerial Resources and Rents*, *Journal of Management* 17:155-171.

Chavel Thierry, 2003, *Profession : coach*, Demos

Chavel Thierry, 2010, *Coaching de soi, manuel de sagesse professionnelle*, Eyrolles

Chazel François , 1999, *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert. Seuil.

Clarkson M.B.E. (1995), « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 92-117

Cochran P.I. et Wood R.A. (1984), « Corporate social responsibility and financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 42-56

Cool Karel, 2000, *La durabilité des ressources uniques* , in Quélin B., Arrègle J.-L. (eds), *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris.

Coombs James, Ketchen David, *Explaining interfirm cooperation and performance : toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics*, *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, p. 867-888.

Crossan Mary, Inkpen Andrew, *The subtle art of learning through alliances*, *Business Quarterly*, winter, 1995, p. 69-78.

Crozier Michel, Friedberg Erhard, 1977, *L'acteur et le système*, Seuil.

D'Aveni Ricard, 1995, *Hypercompetition*, Vuibert

Degenne Alain, Forsé Michel, 1994, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin.

Dejours Christophe, 1998, *Souffrance en France, La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil.

Delery John E, Doty D. Harold, 1996. *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. *Academy of Management Journal* 39:802.

Dodgson Mark, *Learning, trust and technological collaboration*, *Human Relations*, vol. 46, p. 77-95.

Donaldson T. (1999), « Making stakeholder theory whole », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp.237-241

Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91

Doz Yves, *The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes ?*, *Strategic Management Journal*, vol. 17,1996, p. 55-83.

Drèze Jacques H., 1958, *Individual Decision Making under Partially Controllable Uncertainty*, Unpublished Ph.D. Thesis, Columbia University, New York.

Drèze Jacques.H. (1987b, *Essays on Economie Décisions under Uncertainty*, Cambridge, Cambridge University Press.

Dubar Claude, 2002, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.

Dubar Claude, Tripier Pierre, 2003, *Sociologie des Professions*, Armand Colin .

Durand Thomas, *L'alchimie de la compétence*, *Revue française de gestion*, n° 127, janvier/février 2000, p. 84-102.

Durand Thomas., Guerra-Vieira S., *Competence-based strategies when facing innovation : but what is competence ?*, *Strategic discovery : competing in new arenas*, Thomas H., O'Neal D. (eds.), John Wiley & Sons, chap. 4,1997.

Eisenhardt K., Schoonhoven C., “Resource-based view of strategic alliance formation : strategic and social effect in entrepreneurial firms”, *Organization Science*, vol. 7, n°2,1996, p.136-148.

Elias Norbert, Dunning Eric, 1994, *Sport et civilisation. La violence maîtrisée*. Paris : Éditions Fayard.

Eymard-Duvernay François, Marchal Emmanuelle, 1997, *Façons de recruter*, *Leçons de choses*.

Fitz-Enz Jac. 2000. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee*

Performance. New York: AMACOM.

Flood Robert P, Hodrick, Robert .J., 1990, *On testing for Speculative Bubbles*, Journal of

Economic Perspectives 4: 85-101.

Floyd Steven.W., Wooldridge Bill, 1992. *Middle management involvement in strategy and its association with strategic type - a research note*,. Strategic Management Journal 13:153-167.

Freeman R.E. (1999), « Divergent stakeholder theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 233-236

Friedman A.L. et Miles S. (2002), « Developing stakeholder theory », *Journal of Management Study*, vol. 39,n°1, pp. 1-21

Gadea Charles, 2003, *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Belin.

Gancel Charles, Rogers Irène, Raynaud Marc, *Successful mergers, acquisitions and strategic alliances, how to bridge corporate cultures*, McGraw-Hill

Gardner Timothy, Wright Patrick. M., Gerhart, B, 1999, . *The HR-Firm performance relationship: Can it be in the mind of the beholder? : Working Paper*, Center for Advanced Human Resource Studies.

Ghazal Michel, 2004, *Si c'était à refaire*, Dervy

Gnyawali Devi, He Jinyu, Madhavan Ravi, *Impact of co-opetition on firm competitive behaviour : an empirical examination*, Journal of Management, vol. 32, n° 4,2006, p. 507-530.

Godard Alain, Lenhardt Vincent, *Engagements, espoirs, rêves*, 2007, Pearson Education France

Godechot Olivier, 2001, *Les traders, essai de sociologie sur les marchés financiers*, La découverte.

Godechot Olivier, 2003, « *L'appropriation du profit* », Communication présentée aux neuvièmes journées de sociologie du travail, Paris.

Godechot Olivier, 2002, CGT DMC Crédit Lyonnais, « *Bonus Cui Bono ?* », *Chaud Devant*, Avril.

Godechot Olivier, 2000, « *Le bazar de la rationalité* », *Politix*, vol. 13, n°52, Décembre, p. 17-57.

Godechot Olivier, 2000, « *Marchés financiers et gestion du risque. Un essai d'application du concept de rationalisation* », Innovations et sociétés, GRIS, Publications de l'université de Rouen, Décembre.

Godechot Olivier, Hassoun Jean-Pierre, Muniesa Fabian, 2000, « La volatilité des postes. Professionnels des marchés et informatisation », *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, n°134, Septembre.

Godechot Olivier, 1998, *Transformation des métiers et des pratiques de la bourse. Les enjeux de la rationalisation*, Mémoire de DEA de Sciences Sociales sous la direction de Rémi Lenoir, ENS-EHESS.

Goffman Erving, 1974, *Les rites d'interaction*. Paris : Les Éditions de Minuit.

Granovetter Mark, 2000, *Le marché autrement*, Sociologie économique, Desclée de Brouwer.

Grant Robert, *Prospering in dynamically-competitive environments : organizational capability as knowledge integration*, Organization Science, vol. 7, n° 4, 1996, p. 375-387.

Grelon André, 1994, *l'Ecole polytechnique, une Ecole d'ingénieurs ?*, in Belhoste, Dahan-Dalmenico et Picon, *La formation polytechnicienne, 1794-1994*, Dunod.

Guerrien Bernard, 1993, *La Théorie des Jeux*. Paris : Éditions Économica.

Guillen Mauro, 1994, *Models of Management*, Chicago: University of Chicago Press.

Hamel Gary, *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, Strategic Management Journal, vol. 12, 1991, p. 83-103.

Hamel Gary, Doz Yves L., Prahalad C. K., *Collaborate with your competitors – and win*, Harvard Business Review, January-February 1989, p. 133-139.

Heilbron J, 1986, *la professionnalisation comme concept sociologique et comme stratégie des sociologues*, in *Historiens et sociologues aujourd'hui*, éditions du CNRS.

Heilbroner Renée, Milberg William, 1995, *The Crisis of Vision in Modern Economic Thought*, Cambridge: Cambridge University Press.

Heinich Nathalie, 2002, *La sociologie de Norbert Elias*, Repères, La découverte.

Hill C.W.L. et Jones T.M. (1992), « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, pp. 131-154

Huber George P., *Organizational learning : the contributing processes and the literature*, Organization Science, vol. 2, n° 1,1991, p. 88-115.

Hugues Hugues, 1967, *Men and their work*, Glencoe, The Free Press.

Huselid Mark A., 1995, *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Academy of Management Journal 38:635.

Ingham Marc, *L'apprentissage organisationnel dans les coopérations*, Revue française de gestion, n° 97, janvier-février 1994, p. 105-121.

Ingham Marc, Mothe Caroline, *Les déterminants de l'apprentissage organisationnel*, Revue française de gestion, n° 127, janvier-février 2000, p. 71-79.

Inkpen Andrew C., *Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances*, The Academy of Management Executive, vol. 12, n° 4,1998a, p. 69-80.

Inkpen Andrew C., *Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances*, European Management Journal, vol. 16, n° 2,1998b, p. 223-229.

Jawahar I.M. et McLaughlin G.L. (2001), « Toward a descriptive stakeholder theory, an organisational life cycle approach », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°3, pp. 397-414

Jones J.M. et Wicks A.C. (1999), « Convergent stakeholders theory », *The Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 206-221

Kamoche Ken 1996. *Strategic Human Resource Management within a resource-capability view of the firm*, Journal of Management Studies 33:213-33.

Kanter Rosabeth Moss, *Collaborative advantage*, Harvard Business Review, July-August 1994, p.96-108.

Kaplan Robert S., *Conceptual foundations of the Balanced Scorecard*, Working paper 10-074, Harvard Business School

Karvar Anousheh, Rouban Luc, 2004, *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La découverte.

Kaufmann Jean-Claude , 1996, *L'entretien compréhensif* , Nathan.

Keynes John Maynard, 1936, *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, New

York: Harcourt, Brace.

Khanna Tarun, Gulati Ranjay, Nohria Nitin, *The dynamics of learning alliances : competition, cooperation, and relative scope*, Strategic Management Journal, vol. 19,1998, p. 193-210.

Kindleberger Charles P., Aliber Robert Z., 2005, *Manias, Panics, and Crashes: A History of*

Financial Crisis, Hoboken: Wiley.

Klarsfeld André, Mabey Christopher, 2004, *Management Development in Europe: Do National Models Persist?*, European Management Journal, 22 (6) 649-58

Koenig Gérard, 1996, *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.

Kofman Fred, Senge Peter, 1994, *Communities of Commitment : The Heart of Learning Organizations*, Organizational Learning center, MIT

Kremer, 2003, « The O-ring theory of Economic Development », *Quarterly Journal of Economics* .

Labruffe Alain, 2010, *Mieux vivre au travail*, Afnor

Laufer Jacqueline, Marry Catherine, Maruani Margaret, 2003, *Le travail du genre*, La découverte.

Le Bortef Guy, 1997, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Editions d'organisation.

Lebreton Daniel, 1991, *Passions du risque*. Paris : Éditions Métailié.

Lecoeur Elisabeth, 2008, *Gestion des compétences*, De Boeck

Lee Sangdon, 1992, *Ten faces of management development*, Management Education and Development 23:89-105.

Lei David, Slocum Jonathan, *Global Strategy, competence-building and strategic alliances*, California Management Review, Fall 1992, p. 81-97.

Lenhardt Vincent, 2007, *Les responsables porteurs de sens*, Insep Consulting Editions

Lenhardt Vincent, 2006, *Coaching*, Dunod

Lenhardt Vincent, Bernard Philippe, 2006, *L'intelligence collective en action*, Pearson Education France

Le Roy Frédéric, *Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées*, Revue française de gestion, n° 143,2003, p. 145-157.

Lipparini Andrea, Fratocchi Luciano, *The capabilities of the transnational firm : accessing knowledge and leveraging inter-firm relationships*, European Management Journal, vol. 17, n° 6, 1999, p. 655-667.

Luce Dianne.C, Raiffa Howard, 1958, *Games and Décisions*, Wiley, New York.

Luo Xuening, Slotegraaf Rebecca, Pan Xing, *Cross-functional "coopetition": the simultaneous role of cooperation and competition within firms*, Journal of Marketing, vol. 70,2006, p. 67-80.

Mabey Christopher. Gooderham Nigel, Klarsfeld André, 2004, *L'Efficacité du Développement Managérial: Son Impact sur la Performance Organisationnelle en Europe* in AGRH 2004: La GRH Mesurée! Université du Quebec, Montréal.

Mabey Christopher, 2002. *Mapping Management Development*, Journal of Management Studies 39:1139-60.

Mabey Chrithpher, 2004, *Developing Managers in Europe: A Report for the European Commission.*, European Commission, Final Report Leonardo da Vinci Project.

Mabey Christopher, Gooderham Nigel, 2005, *The Impact of Management Development on The Organizational Performance of European Firms*, European Management Review. Mabey Christopher, 2005, *.Does management development improve organizational productivity? A sixcountry analysis of European firms*, International Journal of Human Resource Management 16:1067-1082.

Mahieu Claude, 2005, *Le management intermédiaire en travaux : Enquête sur le développement managérial en entreprise*, Claree, Travaux de Recherche.

March James G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, Organizational Science, vol. 7, n° 1, 1991, p. 71-87.

McKenzie Donald, *The material production of virtuality : innovation, cultural geography, and facticity in derivatives markets*, December 2006

Meignant Alain, 1991. *Manager la Formation*. Ed. Liaisons.

Mendras Henri, 2000, *Eléments de Sociologie*, Armand Colin.

Miles Raymond.E, Snow Charles C., 1984, *Designing Human Resource Management Systems.*, Organizational Dynamics, 13:36-52.

Minsky, Hyman, 1993, *The Financial Instability Hypothesis* in P. Arestis and M.Sawyer, *Handbook of Radical Political Economy*, Aldershot: Edward Elgar.

Mody Ashoka, *Learning through alliances*, Journal of Economic Behaviour and Organization, vol. 20, n° 1,1993, p. 151-170.

Mueller Frank, 1996 *Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory*, Journal of Management Studies, 33:757-85.

Nanda Akash, *Resources, capabilities and competencies*, Organizational learning and competitive advantage, Moingeon B., Edmonson (eds.), Sage, 1996, p. 93-120.

Ollivier Daniel, Tanguy Catherine, 2008, Génération Y mode d'emploi, De boek

Osterman Paul, 1994, *How common is workplace transformation and who adopts it*, Industrial and Labor Relations Review, 47:137-188.

Paradeise Catherine, 1985, *La vie des marchés du travail fermés, le cas de la marine de commerce française*, thèse pour le doctorat d'Etat 3 vol, Université Paris IV.

Parkhe Arvind, "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 4,1991, p. 579-601.

Peretti Jean-Marie, 2008, *Tous talentueux*, Editions d'Organisation, Eyrolles

Pettigrew Andrew M., 1987, *Context and action in the transformation of the firm*, Journal of

Management Studies, 24:649-670.

Pfeffer Jeffrey, 1994 *Competitive Advantage Through People*, Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer Jeffrey, 1998, *Seven Practices of Successful Organizations*, California Management Review, 40:97-124.

Point Sébastien, Voynet-Fourboul Catherine, 2006, *Le codage à visée théorique*, Recherche et applications en marketing, vol 21, n 04/2006, Décembre 2006

Possajennikov A., "Cooperation and competition : learning of strategies and evolution of preferences in prisoner's dilemma and hawk-dove games", *International Game Theory Review*, vol. 7, n° 4,2005, p. 443-459.

Prévoit Frédéric « Coopétition et management des compétences », *Revue française de gestion* 7/2007 (n° 176), p. 183-202

Prud'homme Lionel, 2009, *Performance des comités exécutifs ; jeu des affinités et du hasard*, Editions d'Organisation, Eyrolles

Quélin Bertrand, *Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances*, Strategic learning and knowledge management, Sanchez R., Heene A. (eds), John Wiley & Sons, 1997, p. 139-160.

Reynaud Jean-Daniel, 1997, *Les règles du jeu*, Armand Colin.

Rosenbaum James, 1981, *Careers in a Corporate Hierarchy*, in Research in Social Stratification and Mobility, Vol1, edited by D Treiman and R Robinson, Greenwich, CT, JAI Press.

Sanchez Raymond, Heene Aimé, Thomas H., *Towards the theory and practice of competence-based competition*, Dynamics of competence-based competition : theory and practice in the new strategic management, John Wiley & Sons, 1996, p. 1-35.

Saussereau Laurent, Stepler Franck, 2002, *Regards croisés sur le management du savoir, vers les universités d'entreprise*, Editions d'Organisation, Eyrolles

Sarfati François, 2003, *Les jeunes et le risque dans le champ du travail et de l'emploi : le cas des salariés du courtage en ligne*, communication présentée au Premières Rencontres Jeunes et Sociétés en Europe et autour de la Méditerranée, Marseille.

Sarfati François, 2003, « *A la lisière des parquets. Identité professionnelle des salariés du courtage en ligne* », Actes de la recherche en sciences sociales, n 146-147.

Sautner Zacharias, Villalonga Belen, *Corporate Governance and Internal capital markets*, Working paper 10-100, Harvard Business School

Schuler Randall.S, Jackson Susan.E., 1987. *Linking competitive strategies with Human Resources Management practices*, Academy of Management Executive, 207-219.

Scouarnec Aline, 2010, *Management et Métier*, Editions EMS Management et Société Steiner Philippe, Vatin François, 2010, *Traité de sociologie économique*, Puf

Shubik Martin, 1982, *Théorie des jeux et sciences sociales*. Paris : Éditions Économica,

Simonin Bernard, Helleloid D., *Do organizations learn? An empirical test of organizational learning in international strategic alliances*, Proceedings of Academy of Management Meeting, Atlanta, 1993

Simonin Bernard, *The importance of collaborative know-how : an empirical test of the learning organization*, Academy of Management Journal, vol. 40, n° 5,1997, p. 1150-1174.

Singly François.de, 1992 *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*. Paris: Éditions Nathan.

Von Neumann John, Morgenstern Oskar, 1944, *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ : Princeton University Press

Stinchcombe AL, 1986, *Social mobility in Industrial Labour markets*, in *ibid. Stratification and Organization*, Cambridge U.P.

Storey John, 1989, *Management development: A literature review and implications for future research, part 1: Conceptualisations and practices.*" Personnel Review 18:3-19.

Suleiman Ezra, 1979, *Les élites en France. Grands corps et grandes écoles*, Seuil.

Sy Thomas, Côté Stéphane, *Emotional intelligence, A key ability to succeed in the matrix organization*, Journal of Management Development, Vol.23, N.5, 2004, p.437-455

Teece David, Pisano Gary, Shuen Amy, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, vol. 18, n° 7,1997, p. 509-533.

Thévenet Maurice, 2009, *Manager en temps de crise*, Editions d'Organisation, Eyrolles

Thévenet Maurice, 2000, *Le plaisir de travailler*, Les Editions d'Organisation

Thomson Andrew, Mabey Christopher, Storey John, Gray Colin, Iles Paul, 2001, *Changing patterns of management development*. Oxford: Blackwell.

Tregaskis Olga, 1997. *The Role of National Context and HR Strategy in Shaping Training and Development Practice in French and U.K. Organisations*, Organization Studies, 18, 5, 857- 875.

Tsang Edward, *A preliminary typology of learning in international strategic alliance*, Journal of World Business, vol. 34, n° 3,1999, p. 211-229.

Weber Max, 1991, *Histoire Economique*, Gallimard, « Bibliothèque des sciences humaines ».

Wernerfelt Birger, 1984. *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, 3:171-180.

Wernerfelt Birger, *From critical resources to corporate strategy*, Journal of General Management, vol. 14, n° 3, 1989, p. 4-12.

Yami Saïd, *Fondements et perspectives des stratégies collectives*, Revue française de gestion, n° 167, 2006, p. 91-104.

Yami Saïd, Le Roy Frédéric, *Les stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, EMS.

Table des annexes

<i>Annexe 1 : Appraisal from Management Training</i>	<i>2844</i>
<i>Annexe 2 : Bilan de l'accompagnement individuel.....</i>	<i>2877</i>
<i>Annexe 3 : les Financiers invités à combler leurs lacunes.....</i>	<i>287</i>

Annexe 1

APPRAISAL FORM

MANAGEMENT TRAINING

Trainers : XXX and YYY

Your name and surname :ZZZ

I Appraisal of the usefulness of the training course

Minimum rating : 1	Maximum rating : 5	1	2	3	4	5
1. Your degree of satisfaction on this training course Overall, very pleased with the training program. XXX and YYY were very knowledgeable and structured the sessions well					x	
2. Your degree of satisfaction on its duration / density Course was quite long but there was enough content to justify this. Each session was busy and so it would be difficult to condense it very much					x	
3. What was the most important aspect of this training course for you ? I appreciated the structures and formats that we were given to follow in management situations. Role playing was a very important part of making sure we had understood the message. Also appreciated the time management content						

II Appraisal of the content

Minimum rating : 1 Maximum rating : 5	1	2	3	4	5
<p>1. Usefulness of concepts and tools</p> <p>The tools and concepts are quite generic and so can be applied to almost any situation. My only suggestion would be that it would be useful for the trainers to have a bit more knowledge of our roles (which are quite specific!)</p>				x	
<p>2. Clarity of the concepts and tools</p> <p>he two trainers were very good at putting across concepts and the role playing helped this immensely – I would suggest more of this in future sessions</p>				x	
<p>3. Quality of the supports used (docs, prez)</p> <p>I would have appreciated getting the content in a more orderly way – there were bits of paper handed out randomly during the sessions and I lost track a bit of what was where! It would be better to have all the content at the beginning in the folder so it is a reference rather thanm handing pieces out ad hoc. The content of the documents was good, however.</p>		x			
<p>4. What do you take away with you ?</p> <p>Structures and tools to manage myself and other people much more effectively. I now need to make sure I am committed to using and practising them as much as possible.</p>					
<p>5. What points would you like to develop in one-to-one sessions ?</p> <p>I would like to role play some of the later tools and structures – especially ones that call for more assertion (positive confrontation).</p>					
<p>6. What points would you like to develop in group sessions ?</p> <p>Sharing experiences of practising the tools we have been given with my peers.</p>					

III Appraisal of the course trainers

Minimum rating : 1 Maximum rating : 5	1	2	3	4	5
1. Their dynamism Both obviously very much enjoy their jobs and this came across in the dynamism of the course					x
2. Their training skills Very good skills – my only criticism would be on the structure of the course documentation which was not as well organised as everything else				x	
3. Their availability (questions, specific developments) Very available.				x	

Any other comments on this training course?

OVERALL VERY PLEASED WITH THE COURSE AND WITH THE QUALITY OF THE TRAINERS. I FEEL I HAVE BEEN GIVEN A VALUABLE SET OF TOOLS TO USE AND MUST ENSURE I PUT THIS TO AS MUCH USE AS POSSIBLE.

Many thanks for your feedback

Annexe 2

BILAN DE L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Nous vous invitons à prendre quelques instants de réflexion pour dresser un bilan opérationnel du processus d'accompagnement individuel. Cela vous permettra de prendre de la hauteur, de visualiser les changements intervenus et de préparer l'avenir.

Cela nous permettra également de continuer de faire évoluer le processus.

Dates : accompagnement au cours du 1^{er} sem. 2009, dernier meeting fin août 2009

Prénom et Nom: XXX

Fonction : YYY

1. Quels ont été les apports majeurs de cet accompagnement de type coaching individuel pour vous ?

- Discussion vraiment off the record sur des sujets réels de management, permettant d'être franc et de trouver des vraies solutions
- Dans la durée, donc a permis de faire évoluer progressivement mes pratiques
- Prise de conscience que le management n'est pas réservé au manager chevronné mais que c'est souvent juste une question de petite préparation

2. Vous vous étiez fixé des actions de progrès à mettre en œuvre suite au séminaire présentiel, quelles sont celles que vous avez mises en œuvre ?

- Non, pas vraiment. Comme le séminaire était assez théorique et en groupe, c'était beaucoup moins efficace pour réfléchir sérieusement que des petites discussions d'une heure avec le coach.

3. Quelle appréciation faites-vous de ces actions :

Qu'avez-vous réalisé concrètement ? Quel(s) résultat(s) avez-vous obtenu(s) ?

Quel(s) bénéfice(s) concret(s), pour vous et pour votre équipe, observez-vous ?

Actions simples mises en œuvre progressivement, principalement :

- meilleure organisation de mon côté (réflexion régulière sur l'équipe, ses objectifs, la situation de chacun etc.) ;
- déminage de conflits dans l'équipe en amont ;
- début du travail sur le business plan de l'équipe accompagné par le coach.

4. En quoi cet accompagnement vous permettra-t-il de traiter et d'aborder votre rôle de manager de façon différente ?

- Le fait de discuter régulièrement avec le coach est utile à trois égards : (1) rend obligatoire un rdv sur le sujet du management, ce qui permet déjà d'avancer en ne repoussant pas sans cesse le sujet ; (2) rôle du miroir du coach : simplement parler d'une question permet souvent d'en trouver la réponse soi-même ; (3) rôle de conseil du coach : remise des questions « day to day » dans un cadre un peu théorisé et appui sur son expérience permettent souvent de trouver de meilleures manières de faire en tant que manager.

5. Avec du recul, quels sont les outils, méthodes, principes que vous vous utilisez le plus aisément ?

?

6. Quelles actions pensez-vous conduire pour continuer d'évoluer vous-même en tant que manager et avec vos équipes ?

- Développement et suivi du business plan de l'équipe
- Points individuels réguliers avec chacun des membres de l'équipe
- Management plus directif

7. A ce stade de vos actions et réflexions, quels sont vos besoins et demandes de soutien ?

- Je ne dirais pas non à un coach en permanence, mais c'est peut être de la flemme !

8. Cadre et processus : le cadre, les modalités, la nature et le périmètre du coaching individuel vous ont-ils paru clairs ? Leur durée et espacement vous ont-ils convenu ?

Que proposeriez-vous pour améliorer le processus ?

- Oui

9. Objectifs : un « contrat » a-t-il été passé avec votre coach définissant les objectifs de ce coaching ? Le contrat a-t-il été satisfait ?

Sur une note de 1 à 5 (5 étant la meilleure note) quel est votre degré de satisfaction par rapport à vos attentes ?

- Pas vraiment de contrat si je me souviens bien, plus de la découverte peu à peu, ce qui a permis d'être vraiment souple et donc de parler de choses très concrètes et de les faire avancer.
- Note : 4 correspondant au fait que mes attentes étaient faibles et que j'ai été très positivement surpris.

Quels ont été pour vous les principaux apports de ce coaching (merci d'en sélectionner 3)

- prendre du recul par rapport au quotidien et préciser vos priorités
- ancrer de nouveaux apprentissages
- explorer et adopter de nouveaux comportements

Le coach : votre coach a-t-il montré une exigence suffisante pour vous amener aux résultats recherchés ?

Pas besoin de beaucoup d'exigence : il suffit qu'il soit là pour rappeler ce dont on avait parlé la fois précédente...

Votre coach a-t-il su créer un climat de confiance suffisant pour faciliter votre propre remise en cause et vous permettre de progresser ?

Oui

Votre coach vous a-t-il laissé en pleine responsabilité de vos actions ?

Oui

Le coaching par rapport à la formation : merci de noter de 1 à 5 (5 étant la meilleure note) le degré d'utilité du coaching individuel en complément d'une formation présentielle. Que proposeriez vous pour améliorer le format (plus d'individuel, moins d'individuel, plus de collectif...)

Coaching individuel bien meilleur

Plus d'individuel

Merci pour vous, vos équipes et nous-mêmes d'avoir pris ce temps précieux.

A bientôt !...

Annexe 3

L'AGEFI HEBDO / du 8 au 14 octobre 2009

HOMMES & CARRIÈRES

PAR Soraya Haquani

Les financiers invités à combler leurs lacunes

Pour bien piloter leurs compétences professionnelles et managériales, les approches des DRH se structurent.

Depuis quelque temps, Thibaud F., *trader* senior au sein d'une banque française à Londres, a noté un changement dans la salle de marché où il travaille avec 500 collaborateurs : ses jeunes collègues sont régulièrement envoyés en formation. « *Ce n'était pas le cas auparavant. Je constate que c'est de plus en plus fréquent, indique-t-il. C'est nécessaire, cela constitue un gage de sécurité sur les systèmes et les risques engagés.* » Le phénomène est loin d'être anodin dans un contexte où les banques de financement et d'investissement (BFI) veulent intervenir davantage dans l'acquisition et le suivi des connaissances de leurs salariés, notamment les juniors intervenant sur les marchés financiers.

L'affaire Kerviel a marqué les esprits et les managers, comme les directeurs des ressources humaines (DRH), même s'ils ne veulent pas en parler, ont pris conscience de l'importance de la formation pour sensibiliser leurs cadres - jeunes comme expérimentés - à toutes les nouvelles contraintes de la BFI : gestion des risques, contrôle interne, conformité, inspection...

Référentiel de compétences

Pour piloter la gestion d'un savoir-faire aussi varié que technique chez leurs financiers, les DRH se dotent en interne, ou avec l'aide d'un prestataire, d'un référentiel de compétences, tableau qui énumère, par fonctions, la liste des connaissances acquises et à acquérir, qu'elles soient liées à la nature de la profession ou au management. « *Nous notons beaucoup d'intérêt de la part des groupes bancaires en France et à Londres pour cet outil que nous proposons depuis cette année* », remarque Eric Chardoillet, CEO (*chief executive*

officer) de First Finance. Selon le cabinet de formation, les besoins sont réels. Un récent sondage qu'il a réalisé auprès d'une cinquantaine de directeurs de formation et managers opérationnels au sein de banques américaines, anglaises, suisses et françaises, basées à Londres, montre que 45 % des sondés font état d'une méconnaissance des normes réglementaires. « *Nous aidons les banques à établir un référentiel en nous appuyant sur notre outil Training Advisor qui liste de façon structurée les compétences devant être maîtrisées pour chaque métier de la finance* », ajoute Eric Chardoillet. *Cet instrument est souvent adapté à l'organisation de l'établissement financier.* » Chez XXX, le dispositif a été mis en place en interne cette année. « *J'ai moi-même distribué à tous les collaborateurs, en avril dernier, un guide où figure ce référentiel avec la déclinaison des compétences par familles de métiers*, raconte Béatrice Guynamant, responsable formation et développement des compétences au sein de XXX.

Cela leur montre qu'ils peuvent être eux-mêmes les acteurs de leur propre évolution, car ils peuvent s'en servir comme base lors des entretiens annuels. Il leur permet aussi d'identifier les autres métiers vers lesquels ils peuvent s'orienter. C'est un véritable outil de gestion des mobilités professionnelles. »

Une culture orale

Avec la crise, certains responsables ont aussi ouvert les yeux sur leurs lacunes en matière de management.

Chez les professionnels des marchés, où la culture managériale est peu présente alors que les équipes subissent une pression permanente, l'apprentissage de la gestion des ressources humaines fait désormais aussi l'objet de formations. « *Nous avons à gérer trois types de compétences : les fondamentales, qui sont obligatoires, par exemple en matière de déontologie et de gestion des risques, les compétences techniques sur les marchés et les produits avec des formations destinées à tous les collaborateurs afin de bien les former sur toute notre chaîne de métiers, et les compétences humaines et managériales*, énumère Béatrice Guynamant.

Les financiers qui travaillent sur les marchés ont plutôt une culture orale et il est important de les sensibiliser à des circuits de communication plus structurés. » First Finance propose ainsi des formations sur les techniques comportementales et sur le management appliqué à la finance. « *Elles sont destinées à des managers qui gèrent pour la première fois des équipes front-office ou post-marché pouvant comprendre jusqu'à*

quinze ou vingt personnes, ou à des managers confirmés qui veulent se perfectionner, explique Eric Chardoillet.

En termes de risques opérationnels et même simplement d'efficacité, on peut observer que certains managers nommés à la tête d'équipe de front-office ont auparavant été de très bons 'traders' mais qu'ils n'ont pas nécessairement les aptitudes ou qu'ils n'ont pas été formés à encadrer des collaborateurs. » Un constat que confirme le trader senior basé à la City : « Dans certaines banques, le sens du management n'est pas la première qualité requise des patrons de 'desks'. C'est plutôt la 'fermeté', au regard des limites imposées aux 'traders' par exemple. » Signe de la portée stratégique du sujet, le savoir de ces professionnels a récemment fait l'objet d'un travail de place à l'initiative de l'Autorité des marchés financiers (AMF). L'idée de la « *certification professionnelle des connaissances réglementaires des acteurs de marchés* » de l'AMF : mettre sur pied un tronc commun de connaissances pour certains salariés de BFI mais aussi de banques de détail.

Mise à niveau

Au 1er juillet 2010, ces spécialistes devront avoir acquis certaines connaissances en matière de réglementation, déontologie, instruments financiers, organisation des marchés... Et ceux recrutés dans les postes définis après cette date devront passer, sous six mois, un examen certifié en externe ou en interne. « *La démarche de certification entreprise par l'AMF permet d'assurer que les collaborateurs exerçant des fonctions clés aient une vision transversale de leur environnement via un niveau de connaissances homogène sur ces sujets* », se réjouit Dominique Depras, directeur infrastructures des marchés de l'Association française des marchés financiers (Amafi). Actuellement, parmi les quatre fonctions qui nécessitent une carte professionnelle (responsable du contrôle des services d'investissement- responsable de la conformité et du contrôle interne, négociateur, analyste financier, compensateur), seule la première dispose « *d'une carte délivrée par l'AMF après son contrôle des connaissances* », rappelle Dominique Depras. *Pour les trois autres métiers, les cartes sont attribuées directement par l'établissement financier. Elles sont déclarées à l'AMF mais il n'y a pas d'obligation de passer un examen* ». Pour Sofiane Aboura, maître de conférences à l'université Paris- Dauphine, qui a fait partie du comité opérationnel de l'AMF sur ce projet, il s'agit de s'assurer que ces salariés sont à niveau sur les grands thèmes de la finance contemporaine : « *La difficulté, c'est qu'il y a plusieurs sous-domaines dans la finance, qui vont de la finance comptable à la finance*

mathématique. Et tous les domaines évoluent très vite. On peut être rapidement dépassé par les techniques et les produits. »

A l'avenir, certains espèrent une standardisation des certifications professionnelles au niveau international. « *L'Amafi milite pour une harmonisation dans un certain nombre de pays, déclare Dominique Depras. Il est dommageable que les systèmes restent distincts alors que beaucoup de fonctions s'exercent sur plusieurs régions et que souvent, les éléments fondant les certifications ne sont pas propres au pays mais à la fonction elle-même : pourquoi obliger par exemple un 'trader' à se faire habilitier dans chaque pays alors que la technique globale de ce métier est la même partout ? »*

Un point sur lequel les grandes places financières se pencheront peut-être un jour...

Résumé et mots clefs:

Les opérateurs de marchés sont des experts talentueux individualistes et opportunistes qui interviennent sous contrainte de temps dans un environnement centré sur la performance où l'argent et le risque constituent, outre le nerf de la guerre, une préoccupation de chaque instant.

Dans ce jeu d'acteurs visant la croissance absolue mais dont les intérêts divergent parfois, quelle est la place du management ?

Ce travail s'appuie sur un cadre théorique qui s'articule autour de la sociologie des professions et de la sociologie de la traduction ainsi que de la théorie des parties prenantes. Il mobilise également des théories relatives à la culture de la performance (Competing Value Framework de Quinn), au contexte de risque, d'incertitude et de crise (théorie des jeux), au management d'experts talentueux, individualistes et opportunistes (théories du management et coopération), aux relations à l'argent (théorie de l'action raisonnée et théorie de l'action située).

Sur le plan théorique, nos apports sont de deux ordres : nous conjugons sociologie de la traduction et théorie des parties prenantes ; nous abordons la coopération sous un angle non plus inter-organisationnel mais plutôt intra-organisationnel.

L'enquête terrain s'articule autour d'une phase exploratoire (feedbacks de 70 managers ayant bénéficié de formations au management et 15 entretiens exploratoires) permettant la construction d'un questionnaire qui a trouvé écho auprès de 37 managers répondants. L'analyse des données obtenues prend la forme d'un codage à visée théorique réalisé avec l'aide du logiciel NVivo.

Nos apports pour le terrain résident en une meilleure compréhension des règles du jeu et en la préconisation de remettre l'Humain au cœur du système, par des actions de développement des managers et de partage des bonnes pratiques ou par l'accès à l'actionnariat pour les managers (voire les collaborateurs clefs).

Mots-clefs : Management, marchés financiers, performance, risque, argent, expert, talent, individualisme, opportunisme, coopération, parties prenantes, codage à visée théorique

Abstract and key words:

Market operators are individualistic and opportunistic talented experts involved under time pressure in an environment focused on performance, where money and risk are, in addition to the sinews of war, a constant concern.

In this game, where all players focus on absolute growth but whose interests sometimes diverge, what is the role of management?

This research study is based on a theoretical framework that focuses on the sociology of professions, the ANT (Action Network Theory) and the stakeholder theory. It also mobilizes theories related to the culture of performance (Competing Value Framework, Quinn), the context of risk, uncertainty and crisis (game theory), the management of individualistic and opportunistic talented experts, (management theories and co-opetition), relationships to money (theory of reasoned action and theory of situated action).

On the theoretical side, our contributions are twofold: we combine ANT and stakeholder theory, we address cooperation with an intra-organizational rather than an inter-organizational angle

The field survey is based on an exploratory phase (feedback from 70 managers who received training sessions in management and 15 exploratory interviews) to build a questionnaire answered by 37 managers. Data are analyzed through a theoretical coding process with the help of NVivo software

Our contribution for the professionals is a better understanding of the rules and the recommendation to place People in the heart of the system, by developing management skills, sharing best practices or encouraging shareholding for managers (or key people).

Keywords : Management, financial markets, performance, risk, money, expert, talent, individualism, opportunism, cooperation, stakeholders, theoretical coding