



HAL
open science

La balance appropriative comme outil de réduction du risque de fraude en finance de marché

Emmanuel Laffort, Emmanuelle Cargnello-Charles

► **To cite this version:**

Emmanuel Laffort, Emmanuelle Cargnello-Charles. La balance appropriative comme outil de réduction du risque de fraude en finance de marché. ORIANE - 11 ème congrès sur le risque, Sep 2013, Bayonne, France. hal-02062319

HAL Id: hal-02062319

<https://univ-pau.hal.science/hal-02062319v1>

Submitted on 8 Mar 2019

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

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

La balance appropriative comme outil de réduction du risque de fraude en finance de marché.

Emmanuel Laffort

Docteur au Centre de Recherche et d'Études en Gestion
Université de Pau et des Pays de l'Adour.
Avenue de l'université - BP 576 - 64012 PAU Cedex
e.laffort@aoris.fr

Emmanuelle Cargnello-Charles

Maître de Conférences au Centre de Recherche et d'Études en Gestion
Université de Pau et des Pays de l'Adour.
Avenue de l'université - BP 576 - 64012 PAU Cedex
emmanuelle.cargnello@univ-pau.fr

L'objet de ce travail est de présenter une démarche visant à réduire le risque de fraude de la part des opérateurs de marché que sont les gérants et les *traders*. Le contrôle des risques effectué dans les institutions ayant une activité de finance de marché est presque exclusivement technique. Cela semble bien adapté pour saisir les risques dès lors que ceux-ci sont issus d'une démarche normative de l'opérateur, mais montre ses limites dès que les opérateurs s'écartent de ce cadre-là. C'est la raison pour laquelle nous proposons de compléter les contrôles existant en nous intéressant aux aspects psycho-sociaux en jeu au sein de ces organisations. Nous proposons en particulier une démarche à base d'appropriation, l'appropriation croisée et un outil associé : la balance appropriative.

Mots clés : Risque de fraude, Finance de marché, Appropriation croisée, Balance appropriative

Introduction

La fraude de la part des opérateurs de marché (gérants et *traders*) a coûté plus de 40 milliards d'équivalents dollars sur la décennie écoulée. Et malgré le contexte économique actuel, favorisant les économies, le rythme de ces fraudes n'a pas diminué : elles représentent une perte supérieure à 20 milliards d'équivalents dollars sur les 4 dernières années... Ce travail se penche sur les raisons qui poussent les opérateurs à frauder et propose une démarche pour réduire ce risque.

Pour répondre à cette question nous présentons une démarche basée sur la notion d'appropriation (de Vaujany, 2003; 2006a; 2006b ; Dechamp *et al.*, 2006), en étendant cette notion à celle d'appropriation croisée. Nous appelons appropriation croisée la démarche qui consiste à ce qu'un individu ayant des compétences identifiées (un contrôleur par exemple) investisse le champ de compétence d'individus maîtrisant un autre champ de compétences (par exemple les opérateurs) et inversement (que l'opérateur investisse le domaine de compétence du contrôleur par exemple).

Étant donné que le rythme des fraudes ne semble pas ralentir, la solution, si elle existe, doit probablement se trouver hors des contrôles habituellement réalisés. C'est pourquoi nous proposons de rompre avec l'opposition souvent observée entre contrôleurs et contrôlés en proposant une démarche pour une meilleure compréhension de l'activité des uns et des autres et ceci grâce à un outil que nous appelons la balance appropriative.

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

La première partie de ce travail va nous permettre de présenter en détail l'environnement dans lequel se situent les opérateurs de marché et les contrôleurs. Nous commençons par faire un état des lieux du contrôle des risques au sein des organisations pour aboutir, avec Weick (2001 (1990); 2001 (1993); 2009a), à la conclusion qu'il manque régulièrement une dimension au contrôle tel qu'il est fait.

1 Contrôle des risques et risque de fraude

Afin de clarifier l'objet de notre propos, nous considérons comme frauduleuses les opérations volontaires suivantes :

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

- celles qui seraient interdites si toutes les parties prenantes avaient une juste connaissance des risques qu'elles comportent. Comme c'est le cas pour Hubler, Weinstein...

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

Pour Anthony et Dearden (1980, p. 7, 10), il existe plusieurs moments dans le contrôle, et en particulier celui de la planification stratégique qui permet la formulation des politiques de long terme susceptibles de modifier les organisations. Ils relèvent par ailleurs que la qualité du contrôle dépend d'un processus important : le recrutement (*staffing*, Anthony et Dearden, 1980, p. 17-18) : « Judgments about people are probably much more important to the success of an organization than its control system. Good people can overcome the defects in a management control system, but even the best management control system will not lead to satisfactory results without good people to operate it ». Peut-être que se trouvent dans ces deux points certains ferments favorisant la fraude : les contrôleurs sont considérés comme peu compétents (Janand, 2011) et les ressources humaines sont absentes du processus de recrutement et de suivi des opérateurs.

Simons (1990; 1991; 1994) s'intéresse au rôle des systèmes de contrôle de gestion en amont de la stratégie, aux systèmes de contrôle en tant que vecteurs d'influence sur les processus d'élaboration de la stratégie elle-même. Pour Simons (1994, p. 170-171), il existe 4 catégories de systèmes de contrôle : un système basé sur les croyances, un système basé sur les limites, un système diagnostique et un système interactif. Chacun de ces systèmes ayant ses spécificités, le rôle du stratège étant de trouver l'équilibre entre tous.

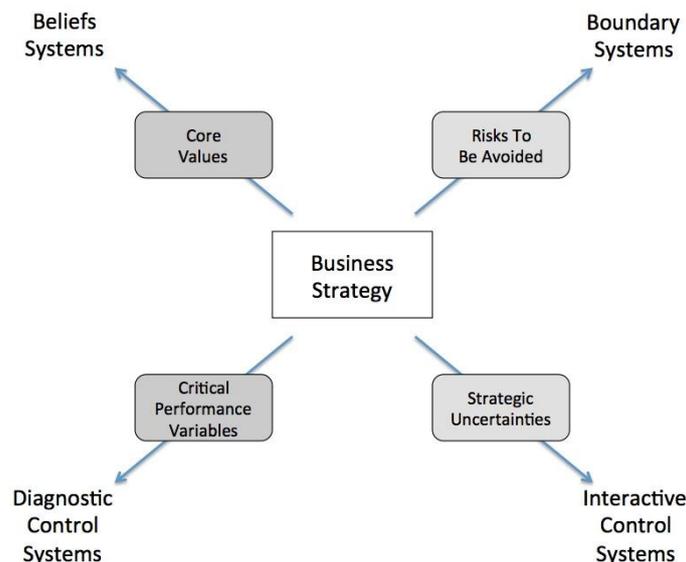


Figure 1 : Contrôle de la stratégie. Source : (Simons, 1994, p. 171)

En déclinant cette typologie sur les entreprises qui ont une activité de finance de marché, on s'aperçoit que :

-
1. les systèmes de croyances de l'organisation sont basés sur des opinions et ont dans ce domaine, en particulier pour les organisations ayant une activité de finance de marché, nous semble-t'il, en partie pour objet d'encourager les comportements opportunistes. C'est d'ailleurs contenu dans l'aphorisme de Dillian (2011, p. 204) : « il vaut mieux demander pardon [d'avoir fait une opération interdite] que de demander la permission [car cette demande, puisqu'officielle, serait refusée] ». Attribuer des limites est un acte de bonne gestion, les outrepasser est donc interdit, mais c'est toléré, car on « sait » que cela peut générer des gains importants. C'est ce que l'on peut constater lorsqu'un opérateur outrepasser ses limites pour faire « un bon coup », car il croit avoir le droit de prendre plus de risques que le risque alloué pour tirer parti d'une opportunité de marché ;
 2. les systèmes sont également fortement basés sur les limites, l'opérateur devant s'assurer avant de traiter que les limites seront respectées après avoir traité ;
 3. les systèmes sont également des systèmes diagnostiques chargés de vérifier *ex post* que les limites n'ont pas été dépassées ou que des opérations interdites (frauduleuses par exemple) n'ont pas été réalisées ;
 4. les systèmes de contrôle interactifs ayant plus pour objet de combattre les incertitudes stratégiques, ils prennent en compte l'aléa et en tant que tels, s'intéressent aux systèmes de contrôle des opérateurs lorsqu'un choc survient. Mais il est déjà trop tard...

La démarche de réduction du risque de fraude que nous présentons ici a des impacts significatifs sur deux dimensions du diagramme : les systèmes de croyances et les systèmes interactifs. Nous proposons de modifier significativement le système de croyances en cours, trop fortement lié à l'idée de mythe, en restituant à l'opérateur un statut d'individu normal. Cette idée que les opérateurs appartiennent au mythe, lorsqu'elle est fortement présente, retient les contrôleurs de trop questionner les opérateurs, l'organisation est enfermée dans un jeu empêchant l'apprentissage en double boucle (Argyris, 1977, p. 117). Ce contrôle par les croyances est également relevé et encouragé chez Weick (2001 (1993), p. 79), chez qui il porte le nom de « contrôle par les paradigmes ».

Nous proposons également de mettre en place un système interactif plus continu qui prendrait la forme d'échanges verbaux entre les contrôleurs et les opérateurs. Mettre en place un contrôle interactif au niveau des opérateurs a du sens même si ce ne sont pas des dirigeants de l'entreprise, car ce sont malgré tout des individus qui font continuellement des choix (acheter, vendre ou conserver un actif) et que ces choix sont incertains (rien ne prouve que le prix de l'actif qui vient d'être acheté va monter...) Cette acception du contrôle interactif est très voisine de ce que Weick (2001 (1990), p. 170 ; 2001 (1993), p. 77) appelle « contrôle des prémisses ». Ces deux actions devraient avoir pour effet de rendre les opérateurs plus sages (au sens de Weick) et l'organisation plus vigilante et donc, toutes choses étant égales par ailleurs, de rendre l'organisation moins exposée au risque de fraude. C'est également ce qu'Argyris (1977) recommande pour promouvoir l'apprentissage en double boucle devant permettre de questionner les normes et les croyances des organisations.

Pour Ouchi (1977, p. 97), de la structure de l'organisation dépend la forme du contrôle. Ce contrôle est soit principalement basé sur le contrôle du comportement (*behavior control*) soit sur le contrôle des résultats de l'action (*output control*). Afin de pouvoir mettre en place un contrôle basé sur les comportements, l'entreprise doit posséder une connaissance approfondie

du processus de transformation, alors que pour disposer d'un contrôle par les résultats, elle doit disposer de variables fiables mesurables. Il nous semble que, en finance de marché, il est nécessaire d'avoir les deux : un contrôle par les résultats pour s'assurer que les opérations faites par les opérateurs et les positions qui en découlent restent dans les limites permises, et un contrôle par les comportements qui permettrait aux opérateurs de sortir de l'emprise du mythe, d'avoir ainsi une moindre pression psychologique et d'être alors moins exposés au risque de fraude. Ces deux contrôles sont bien distincts : la fraude est l'expression d'un comportement volontaire visant à dissimuler des opérations non permises alors que les « autres » dépassements de limites peuvent aussi bien découler d'une erreur de l'opérateur que d'un mouvement de marché sans que ce dernier ait réalisé une quelconque opération.

Par la suite, Ouchi (1979) identifiera trois modes de contrôle différents : il s'agit du « marché » (*market*), de la « bureaucratie » (*bureaucracy*) et du « clan » (*clan*). Ces modes apparaissent sous des conditions particulières de normes sociales et sont rendus possibles sous certaines conditions d'information (cf. fig. suivante).

Social and Informational Prerequisites of Control

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

Figure 2 : Modes de contrôle. Source (Ouchi, 1979, p. 838)

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

Cela étant dit, le contrôle dont parlent Ouchi et Anthony se préoccupe des tâches que l'organisation doit effectuer pour arriver aux buts qu'elle s'est fixés. Il nous faut approfondir d'autres pistes, en particulier celles concernant les motifs qui peuvent conduire un opérateur à frauder. C'était déjà une préoccupation chez Ouchi (avec le contrôle par les comportements) et Anthony (pour lequel le contrôle est aussi affaire de psychologie sociale, Anthony et Dearden, 1980, p. 11), la dimension sociale et humaine va être de plus en plus intégrée dans la

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

C'est également la position de Weick (2001 (1990)), pour lequel, compte tenu de propriétés des nouvelles technologies, le contrôle ne peut plus se faire par les voies classiques. Selon Weick, les nouvelles technologies rendent les environnements moins déterminés (propriété stochastique), plus facilement perturbés (car les technologies permettent une continuité de traitement sur une chaîne pouvant être répartie sur plusieurs lieux géographiques) et plus abstraits (le matériel est de plus en plus consommé par les machines sans que les utilisateurs le manipulent). Ainsi, entre autres effets, la connaissance devient plus abstraite et les contrôles peuvent se réaliser par le biais de contrôles non intrusifs (*unobtrusive*) et à l'aide de variables cognitives (Weick, 2001 (1990), p. 169).

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

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

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

Augmenter la variété est un des buts de l'appropriation croisée (que nous présenterons plus en détail en section 3) : les contrôleurs connaîtront mieux les environnements des opérateurs (pour reprendre les mots de Weick, ils investiront leur domaine et augmenteront la taille de leurs savoirs). Plus que cela, le fait de diriger les appropriations de telle sorte que la balance appropriative soit équilibrée fait écho aux préconisations de Weick sur l'équilibre de la variété... La démarche proposée dans ce travail (en section 4) aura bien cet objectif précis.

Pour conclure cette section, nous allons faire le lien avec les entretiens exploratoires effectués dans le cadre de cette recherche.

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

Les opérateurs portent sur les contrôleurs un regard très négatif ainsi que l'a également relevé Janand (2011) : les contrôles sont lourds et effectués par des personnes peu compétentes ; certains portent par ailleurs un regard très dur sur cette profession : « le contrôle n'a jamais fait le return », « le Graal de tout contrôleur est de devenir *trader* »... C'est également ce qu'a constaté Godechot (2005, p. 88) : « Cette barrière [entre inclus et exclus] favorise le désir pour les assistants de devenir opérateur ».

Comme on le voit très clairement, les notions de risque, de responsabilité et de contrôle sont centrales pour les professionnels des marchés financiers. Il faut prendre du risque pour générer de la performance (c'est la base du métier), il faut être responsable, car il est toujours possible de faire des erreurs et être averti permet d'être vigilant sur ses propres actions, et il faut du contrôle pour se rassurer sur le fait qu'aucune de ces erreurs ne passera à travers les mailles du filet. La contrepartie de ceci est en filigrane : si le gérant ou le *trader* est animé d'intentions moins vertueuses que celles décrites ci-dessus, sa possibilité d'action peut être substantielle, car les contrôles sont inefficaces et les contrôleurs insuffisamment compétents. Les conclusions de cette analyse sont donc les mêmes que celles que nous avons tirées auparavant, et ni la crise ni les nouvelles « affaires » n'en ont modifié la substance

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

2 L'environnement des opérateurs

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

2.1 Ego

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

Sans le définir de façon formelle, nombre d'auteurs considèrent que l'*ego* est un trait marquant et fortement négatif des opérateurs de marché. Tout au long de son ouvrage sur la psychologie des grands *traders*, Kabbaj insiste sur le fait que l'*ego* doit être mis en sommeil, car c'est le pire mal existant dans la profession (Kabbaj, 2007). Selon Steenbarger, psychologue et *trader*, le *trader* est soumis à trois vices principaux et pas complètement indépendants, dont l'*ego* (Steenbarger, 2009). De façon moins précise, mais tout aussi parlante, de nombreuses études dans le champ de la finance comportementale montrent clairement que les opérateurs de marché sont surconfiants (Barberis et Thaler, 2003 ; Fama, 1998 ; Gervais et Odean, 2001 ; Odean, 1998 ; 1999)...

Nous avons tous un *ego* et une certaine idée de nous-mêmes. Mais cette idée est régulièrement remise en cause dans notre vie de tous les jours. Pour éviter que cette idée que nous nous faisons à propos de nous-mêmes ne soit trop profondément remise en question — ce qui au mieux nous apporterait de l'inconfort et au pire nous déconstruirait —, nous mettons en œuvre des procédés qui nous protègent : les mécanismes de défense. Ces mécanismes sont déclenchés en réponse à des sollicitations qui nous font courir un risque de nature à nous faire perdre une partie de notre identité, une partie des repères qui nous sont essentiels (Braconnier, 2010 ; Cramer, 2009 ; Fischer, 2005 ; Ionescu, Jacquet, et Lhote, 2005). Or plus l'*ego* de l'individu est important, plus les protections dont il a besoin doivent être fortes. Compte tenu de l'importance de l'*ego* chez les opérateurs de marché, des comportements déviants qui peuvent en découler (une mise en œuvre inadaptée des mécanismes de défense) et des dégâts que ces comportements peuvent provoquer, il convient de porter une attention particulière à cet aspect de la personnalité.

En spécifiant notre recherche et en la circonscrivant globalement à ce que les individus pensent d'eux-mêmes, nous nous sommes arrêtés sur le concept du noyau d'évaluation de soi (*Core Self Evaluation* ou *CSE*, Judge, Locke, et Durham, 1997) qui fait référence « [...] aux conclusions fondamentales et subconscientes qu'un individu fait à propos de lui-même, des autres, de son environnement et de ses relations avec son environnement » selon la traduction de Baudin à propos de ce construit (Baudin, 2009, p. 138). Les auteurs du noyau d'évaluation de soi proposent également une échelle de mesure (Judge *et al.*, 2003), susceptible de se faire une idée de l'*ego* des individus.

Cette échelle de mesure paraît tout à fait adaptée à ce contexte de finance de marché, dans lequel les opérateurs sont très soumis à l'évaluation de leurs résultats. Nous avons ainsi proposé cette échelle de mesure à 40 opérateurs et nous obtenons un score moyen de 43, pour un score possible pouvant se situer entre 12 et 60, avec un écart-type de 8. Il y a donc des

scores élevés d'*ego*, 11 (sur 40) étant supérieurs à 50 et 3 au-delà de 55. Notre propos n'est pas de dire que tous les opérateurs ont un trop fort *ego* et menacent de devenir des fraudeurs, il est de faire prendre conscience que chez certains, ce trait de personnalité est important et que cela peut amener des conduites à risques. Les scores élevés (ou faibles) ne semblent d'ailleurs pas dépendre d'une variable en particulier.

2.2 *Mythe*

Pour Eliade (1963), le mythe raconte une « histoire vraie » et sacrée qui guide l'individu en même temps qu'elle lui donne sens et valeurs. Le mythe est « vrai », car il se réfère à des faits réels. Mais le mythe est aussi « sacré » parce qu'il relate les histoires d' « Êtres Surnaturels » (Eliade, 1963, p. 30). Le mythe a comme point de départ une histoire jouée à un moment donné par des hommes auxquels on a conféré des qualités surnaturelles. Le mythe a ceci de dangereux que non seulement-il promet à l'individu de léguer une histoire qui lui survivra, mais il lui garantit également que ce qu'il s'apprête à faire, aussi déraisonnable que ce soit, a déjà été réussi. C'est d'ailleurs ce que fait Dillian lorsqu'il est *trader* : il cherche régulièrement à se positionner par rapport à un autre *trader* (Jay Knight) qui a marqué l'histoire de Lehman Brothers, lui faisant gagner des millions de dollars en faisant du trading pour compte propre alors qu'il était *trader* sur les obligations d'État de maturité deux ans (Dillian, 2011, p. 97-100).

Dans son essai de sociologie des marchés financiers, Godechot (2005) nous parle à plusieurs reprises du mythe que représente le métier de *trader*. Ceci n'est d'ailleurs pas nouveau. Galbraith (1993; 2008 (1989)), de ses études sur les crises passées déduit que les investisseurs sont continuellement fascinés par le grand esprit de la finance. Non seulement ce mythe est « ancien », mais il est en plus très régulièrement et très explicitement entretenu, y compris dans la littérature. Cette idée de fortunes bâties sur des actes de trading est par exemple relayée dans un ouvrage écrit en 1989 par Schwager (2006), et constamment réédité depuis plus de 20 ans. Il relate, entre autres choses, les succès les plus marquants des grands *traders* américains.

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

2.3 *Finance émotionnelle*

Tuckett et Taffler (2011b ; 2008) sont à l'origine d'un champ nouveau en finance. Il s'agit de la finance émotionnelle. Selon ces auteurs, les opérateurs vivent dans un état clivé entretenu institutionnellement. L'état clivé est un concept clé dans la théorie de la finance émotionnelle. Pour Tuckett, cela représente « [...] les situations mentales instables et dynamiques décrites par les psychanalystes dans lequel les pensées et les sentiments ambivalents et conflictuels jouent un rôle dans les actes des individus sans forcément que ceux-ci en soient conscients. Le terme englobe les retournements (*switch*) de l'affect provenant de pensées et de perceptions conflictuelles de l'individu qui bien que présentes dans son esprit ne sont pas disponibles pour la curiosité et l'investigation. C'est ainsi que la communauté financière avait plus ou moins

occulté le risque de défaut, l'anxiété liée à la liquidité, et la conscience de l'incertitude avant la crise de 2008. » (Tuckett, 2011b, p. 62)

Tuckett (2011b) nous indique un certain nombre de raisons qui font que le gérant est contraint de subir ce clivage : (1) il doit se raconter « une histoire » (2) il se trouve pris en tenaille entre son client et la société qui l'emploie (3) il doit faire face à des horizons pas toujours réconciliables (4) il est exposé à l'asymétrie d'information (5) il se trouve dans une relation de dépendance avec l'objet acheté et (6) il est contraint à la performance...

Notre idée est donc de dire que les opérateurs sont exposés à la tentation de frauder sous la conjonction des trois facteurs que nous venons de mentionner. Ils peuvent être aspirés par cette idée de vouloir rejoindre le mythe, avoir un très fort *ego* et devoir mobiliser des défenses de façon inappropriée, tout en n'ayant pas complètement conscience de la gravité de leurs actes parce qu'ils vivent dans une réalité qui est uniquement la leur (Ferrant, 2007, p. 270).

3 Appropriation

L'appropriation est une notion essentielle à notre démarche. Nous considérons d'une part que c'est un vecteur favorisant la compréhension mutuelle et la communication entre deux activités antagonistes aujourd'hui (les contrôleurs et les opérateurs) ce qui permet plus de « variété requise » (Ashby, 1958 ; Weick, 2001 (1987); 2009b). Cela augmentera la qualité du contrôle, comme nous l'avons vu. L'appropriation est également une condition nécessaire à la création de sens (*sensemaking*, Weick, 2009b) ce qui peut conduire à la mise en place une « vigilance organisationnelle » et une « attitude de sagesse », deux concepts proposés par Weick devant permettre de rendre les organisations plus fiables.

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

À l'instar de Vaujany et de Weick, nous allons nous attacher à l'appropriation d'un ensemble dépassant largement le cadre des outils et des technologies et ayant une inscription organisationnelle. Il s'agit pour Vaujany de ce qu'il appelle les « dispositifs de gestion » définis comme un « ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente, et dans le respect de certaines règles de gestion » (de Vaujany, 2006a, p. 113). C'est encore plus parlant chez Weick, dans le concept d'enactment qui est résolument relatif à l'environnement et à l'organisation, ainsi que le suggère le titre d'un chapitre qu'il a écrit dans un ouvrage collectif : *Enacting an Environment: The Infrastructure of Organizing* (Weick, 2009 (2003)-a).

On peut comprendre l'appropriation comme étant le rapport personnel à l'objet¹ qu'entretient un individu, la façon qu'il a de l'intégrer à son quotidien (Certeau, 1990 ; Rabardel, 1995 ; Jouët, 2000 ; Proulx, 2005). D'un point de vue stratégique, l'entreprise a tout intérêt à ce que les individus s'approprient leur environnement de travail afin de l'intérioriser (l'utiliser sans y penser, sans effort) et de le faire évoluer afin de l'adapter à leurs besoins (de Vaujany, 2008a). Cette adaptation peut se faire dès lors que les individus ont une connaissance profonde de l'objet, qu'ils se le sont *approprié*. Ainsi, les acteurs de l'entreprise créent-ils des capacités distinctives, des ressources propres difficilement imitables, car issues de la rencontre de diverses attitudes éminemment personnelles. Une appropriation réussie l'est donc du point de vue non seulement de l'entreprise, car elle en retire un bénéfice stratégique, mais également de l'acteur qui se sent bien dans un environnement qui lui « ressemble ».

Giraud *et al.* (2009, p. 277) nous rappelle que cette notion d'appropriation est peu stabilisée malgré son importance : « cette question d'appropriation, bien que centrale, n'a fait à ce jour l'objet que de peu d'analyses ». Pour l'auteure, l'appropriation « signifie [...] deux choses : (i) une utilisation conforme à l'intention du prescripteur ; (ii) un espace de modification locale pour les utilisateurs leur permettant d'adapter l'usage de l'outil à leur contexte spécifique, en s'écartant éventuellement de l'usage prescrit. C'est précisément l'articulation entre ces deux dimensions qui circonscrit l'appropriation. » (p. 278). Cette définition est très générale, illustrant en ceci la difficulté d'inscrire l'appropriation dans une ligne claire compte tenu de la diversité et de la multitude des contributions.

Vaujany nous propose d'affiner cette notion en présentant trois qualités d'appropriation : une qualité qu'il nomme « Caution » qui représente le fait que l'organisation se soit dotée d'un dispositif de gestion pour s'en prévaloir, mais non pour l'utiliser, une qualité qu'il appelle « Assimilation » représentant le fait que le dispositif soit utilisé de la façon prescrite, et une qualité « Appropriation » qui se rapporte à la réflexivité entre le dispositif et les utilisateurs. Ici, les utilisateurs rentrent dans une boucle vertueuse dans laquelle, intériorisant l'environnement, ils sont capables d'en détourner les possibilités pour obtenir un nouvel environnement qui leur convient mieux et donc d'en poursuivre l'intériorisation... Inversement, ce nouvel environnement tel qu'il se présente aux utilisateurs leur impose un certain nombre de schèmes, de contraintes et de nouvelles possibilités (de Vaujany, 2005; 2006a; 2007). L'utilisateur doit donc s'adapter à ce nouvel environnement. C'est cette dernière praxis qui nous intéresse, car c'est elle qui va générer un avantage compétitif durable au sens de Barney (1991) en offrant des ressources de différenciation difficilement imitables. C'est également cette appropriation qui va aider à pérenniser l'organisation en permettant un certain désordre et donc l'adaptabilité aux évolutions incontournables et aux situations imprévues voire même imprévisibles (Morin, 1990; 2005 ; Weick, 2009 (2005)). C'est dans cette praxis que l'on reconnaît précisément ce que Weick nomme l'*enactment*.

L'*enactment* est une des propriétés de la création de sens (*sensemaking*, Weick, 2001 (1999)) et cette création de sens est centrale chez Weick. Ces deux concepts sont articulés de la façon suivante : l'*enactment* conduit l'individu à agir, ce qui lui permet de réfléchir à ce qu'il vient de faire, ce qui l'amène à contribuer à donner un sens à son environnement et à se forger son

¹ Où l'objet est pris dans un sens très générique, pouvant englober toutes choses en interaction avec l'individu (règles, process, système d'information, outils...).

identité. Ce fonctionnement est résumé dans un aphorisme auquel Weick fait régulièrement appel, une « recette » qu'il applique et aménage à travers plusieurs articles : « Comment puis-je savoir qui je suis avant d'avoir vu ce que j'ai fait ».

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

4 Démarche

La démarche que nous préconisons se conduit en trois phases. Dans un premier temps, il s'agit de faire en sorte que toutes les parties prenantes comprennent précisément les rôles qu'elles tiennent au sein de l'organisation ainsi que les uns vis-à-vis des autres. On réalise cette étape en plusieurs itérations qui se terminent dès que ces appréciations se stabilisent. Les outils privilégiés de cette étape sont les cartes cognitives, prises comme des éléments permettant « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier » (Audet *et al.*, 2003, p. 34).

Cette première étape se termine donc par des représentations objectivées et partagées des rôles des parties prenantes. Cette construction doit également avoir été un lieu privilégié d'échanges afin que les points discutés dans les premières sections de ce papier aient pu être explorés. En particulier les relations entre les opérateurs et les contrôleurs, les sources de clivage des opérateurs... Ce qui permettra de mettre en place des facteurs critiques perçus (FCP). Ces facteurs sont des indicateurs précis qu'il faut évaluer, grâce en particulier à l'approche de Vaujany. Ainsi, Chaque FCP, au moment où il est mis en place fait l'objet d'une description précise de son évaluation. Un FCP est par exemple : « Connaître les possibilités et les limites des outils de gestion des contraintes utilisés par les contrôleurs ». Si la qualité des appropriations est faible, on attribuera la valeur « Caution », on attribuera la valeur « Assimilation » pour une qualité qui correspond au minimum acceptable, et une valeur « Appropriation » lorsque l'appropriation est de qualité.

Tous les FCP sont évalués lors de la troisième étape et reportés au sein d'un outil : la balance appropriative. C'est dans cet outil que la force et la qualité de l'appropriation croisée seront mesurées. Si l'équilibre est réalisé entre la qualité des appropriations des FCP des opérateurs et des contrôleurs, le risque de fraude sera limité. Si en plus les appropriations sont de bonne

qualité, c'est-à-dire, si leur qualité est supérieure ou égale à la valeur « Assimilation », alors, l'organisation créera un avantage compétitif durable. On pourra se référer à Laffort (2013) pour une mise en œuvre détaillée de la démarche.

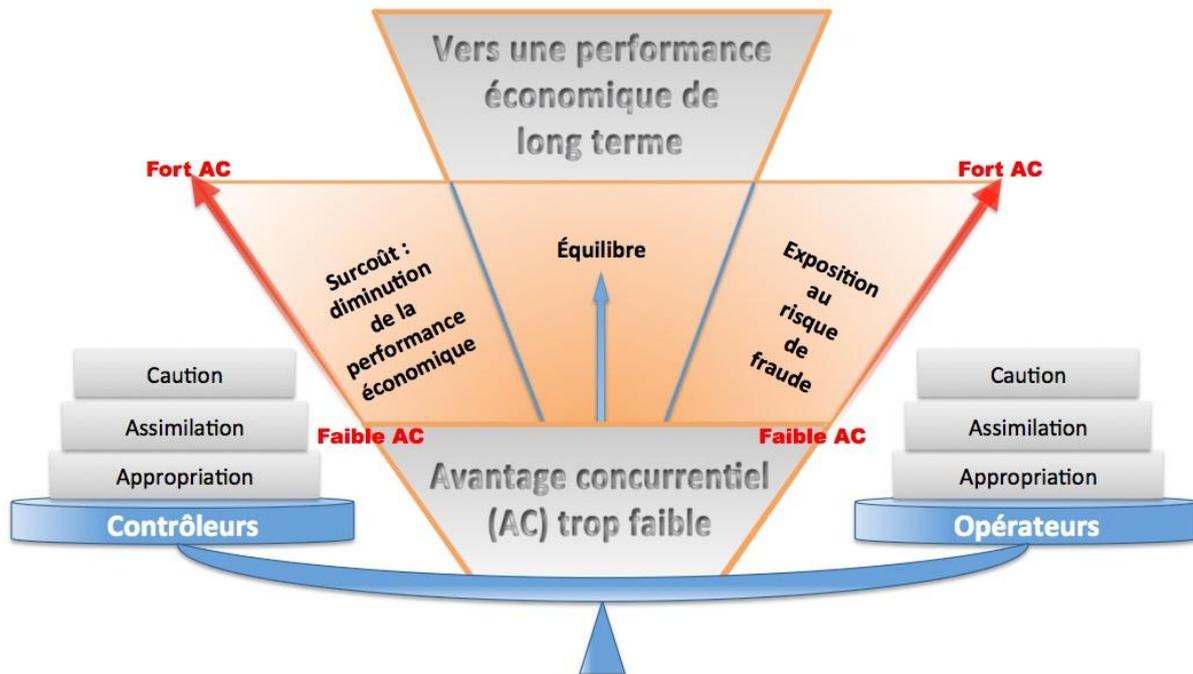


Figure 3 : Balance appropriative comme outil de mesure du risque de fraude

5 Conclusion

Un point couramment avancé pour expliquer ces actes de fraudes concerne les aspects psychologiques des opérateurs comme un trop fort *ego*, de grandes difficultés à se remettre en cause... (Galbraith, 1993 ; Tuckett, 2011b ; Tuckett et Taffler, 2008). Pour tenter de résoudre ce problème, on peut adopter une posture centrée sur la connaissance de l'individu en tentant de canaliser l'*ego*, de le suivre attentivement comme un facteur psychologique qui ne doit pas excéder certaines normes. Mais il semble que les comportements déviants liés à l'*ego* ne sont pas décelables avant l'acte (Kets de Vries, 1995, p. 46). Par ailleurs, il n'est pas dans notre intention de préconiser de n'embaucher dans ces métiers que des personnes ayant un *ego* mesuré, car il est peut-être nécessaire aux opérateurs d'avoir de forts *ego* pour être de bons professionnels. Nous proposons donc de réduire les risques de déviance en mettant en place une démarche de coopération bien comprise dans laquelle les contrôleurs s'approprieraient en partie le métier des opérateurs de marché et inversement. Par cette appropriation croisée, non seulement les contrôleurs seront mieux à même de remplir leur mandat original (celui de s'assurer que les risques sont circonscrits), mais en plus les opérateurs n'auront plus ce rôle imposé et trop lourd à porter-lié à l'image du mythe (Eliade, 1963), celui du « golden boy » qui réussit et pourront être plus facilement eux-mêmes.

Rendre accessible le métier de gérant ou de *trader* aux autres est une manière de dire que ce métier n'a rien de magique ou de fantastique. Le mythe pourra alors tomber de lui-même, car il existera avec moins de force. Autrement dit chez Tuckett, le sentiment d'appartenance groupale (*groupfeel*) sera moins saillant ce qui laissera plus de libre arbitre à l'opérateur

(Tuckett, 2011a, p. 24 ; 2011b, p. xi). L'opérateur vivra donc mieux son activité, sera mieux à même d'apprécier les risques et pourra avoir un œil plus critique sur son métier, ce qui le rendra moins suiveur et plus alerte, plus vigilant (*mindful*) au sens de Weick (2009b, p. 86-87 ; Weick et Putnam, 2009 (2006)). Ces points font d'ailleurs partie de ceux préconisés par Tuckett pour rendre les marchés plus sûrs (Tuckett, 2011b, p. 200-204).

6 Bibliographie

- ANTHONY, R. N. et DEARDEN, J. (1980). *Management control systems*, R.D. Irwin, Homewood, Ill.
- ARGYRIS, C. (1977). « Double loop learning in organizations », *Harvard Business Review*, Vol. 55, N° 5, p. 115-125.
- ASHBY, W. R. (1958). « Requisite variety and its implications for the control of complex systems. Republié sur internet par F. Heylighen - Principia Cybernetica Project ,pp. 1-13 », *Cybernetica*, Vol. 1, N° 2, p. 83-99.
- AUDET, M., BANVILLE, C., BOUGON, M., COSSETTE, P., EDEN, C. et KOMOCAR, J. (2003). Cartes cognitives et organisations
- BARBERIS, N. et THALER, R. (2003). « A survey of behavioral finance », *Handbook of the Economics of Finance. Chap. 18*, p. 1053-1123.
- BARNEY, J. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, p. 99-120.
- BAUDIN, N. (2009). « Le noyau de l'évaluation de soi : revue de question », *Pratiques Psychologiques*, Vol. 15, N° 1, p. 137-150.
- BOUQUIN, H. (1996). Le modèle AMI du contrôle de gestion.
- BRACONNIER, A. (2010). *Protéger son soi pour vivre pleinement*, O. Jacob, Paris.
- CRAMER, P. (2009, June). *Seven Pillars of Defense Mechanism Theory*. Papier présenté lors de Annual Meeting of the Rapaport-Klein Study Group.
- DE VAUJANY, F.-X. (2003). « Les figures de la gestion du changement sociotechnique », *Sociologie du travail*, Vol. 45, N° 4, p. 515-536.
- . (2005). « La gestion stratégique des technologies de l'information contextualisation de la littérature par une expérience imaginaire », *Management International*, Vol. 9, N° 4, p. 1-16.
- . (2006a). « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue Management et Avenir*, Vol. 3, N° 9, p. 109-126.
- . (2006b). « Vers un dépassement de la notion d' "utilisateur" : l'apport de la théorie des conversations internes », *Revue d'Interaction Homme-Machine*, Vol. 7, N° 1.
- . (2007). « Evaluer la "valeur à l'usage" de l'informatique. Une architecture de tableau de bord », *Revue française de gestion*, Vol. 4, N° 173, p. 31-46.
- DECHAMP, G., GOY, H., GRIMAND, A. et DE VAUJANY, F.-X. (2006). « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Revue Management et Avenir*, Vol. 3, N° 9, p. 181-200.
- DILLIAN, J. (2011). *Street freak : a memoir of money and madness*, Simon and Schuster, New York.
- ELIADE, M. (1963). *Aspects du mythe*, Gallimard, Paris.
- FAMA, E. F. (1998). « Market efficiency, long-term returns, and behavioral finance », *Journal of Financial Economics*, Vol. 49, N° 3, p. 283-306.
- FERRANT, A. (2007). Psychopathologies. dans *Manuel de psychologie et de psychopathologie clinique générale*, Masson, p. 225-275.

- FISCHER, G.-N. (2005). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Dunod, Paris.
- GALBRAITH, J. K. (1993). *A short history of financial euphoria*, Whittle Books in association with Viking, New York, N.Y.
- . (2008 (1989)). *La crise économique de 1929. Anatomie d'une catastrophe financière*, Payot, Paris.
- GERVAIS, S. et ODEAN, T. (2001). « Learning to be overconfident », *Review of Financial Studies*, Vol. 14, N° 1, p. 1-27.
- GIRAUD, F., SAULPIC, O., DELMOND, M.-H., BONNIER, C., DE GEUSER, F., LAULUSA, L., MENDOZA, C., NAULLEAU, G. et ZRIHEN, R. (2009). *L'art du contrôle de gestion : Enjeux et pratiques*, Gualino-Lextenso éd., Paris.
- GODECHOT, O. (2005). *Les traders. Essai de sociologie des marchés financiers*, la Découverte, Paris.
- HABERMAS, J. (2002). *Raison et légitimité problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé* Payot, Paris.
- HARVARD, C. et POIROT, M. (2010). « Les comportements déviants à la règle », *Revue Internationale de Psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XVI, N° 40, p. 221-244.
- IONESCU, S., JACQUET, M.-M. et LHOTE, C. (2005). *Les mécanismes de défense. Théorie et clinique*, A. Colin, Paris.
- JANAND, A. (2011). « les métiers de risk management au sein de la banque : un enjeu RH », *Management et Avenir*, N° 48, p. 342-361.
- JUDGE, T. A., EREZ, A., BONO, J. E. et THORESEN, C. J. (2003). « The core self-evaluation scale: development of a measure », *Personnel Psychology*, Vol. 56, N° 2, p. 303-331.
- JUDGE, T. A., LOCKE, E. et DURHAM, C. (1997). « The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 19, p. 151-188.
- KABBAJ, T. (2007). *Psychologie des grands traders*, Eyrolles-Éd. d'Organisation, Paris.
- KETS DE VRIES, M. F. R. (1995). *Leaders, fous et imposteurs*, Éd. Eska, Paris.
- LAFFORT, E. (2013). *Appropriation croisée : vers une diminution du risque de fraude ? Application au contrôle des opérateurs en finance de marché*. (Doctorat Sciences de Gestion), Université de Pau et des Pays de l'Adour, Académie de Bordeaux.
- MÉRIC, J. (2011). « La créativité d'experts comme risque opérationnel : contournements et détournements de la régulation bancaire », *Management et Avenir*, N° 48, p. 239-257.
- MORIN, E. (1990). *Science avec conscience*, Seuil, Paris.
- . (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Éd. du Seuil, Paris.
- ODEAN, T. (1998). « Volume, volatility, price, and profit when all traders are above average », *Journal of Finance*, Vol. 53, N° 6, p. 1887-1934.
- . (1999). « Do investors trade too much? », *American Economic Review*, Vol. 89, N° 5, p. 1279-1298.
- OUCHI, W. G. (1977). « The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, N° 1, p. 95-113.
- . (1979). « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, Vol. 25, N° 9, p. 833-848.
- REIX, R. (2004). *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris.
- REYNAUD, J.-D. (2007 (1979)). *Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe*. dans *Le conflit, la négociation et la règle. 2ed augmentée*, Octarès Editions, p. 109-117.
- SCHWAGER, J. D. (2006). *Market Wizards, Interviews with top traders*, Marketplace Books.

-
- SIMONS, R. (1990). « The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, N° 1-2, p. 127-143.
- . (1991). « Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N° 1, p. 49-62.
- . (1994). « How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, N° 3, p. 169-189.
- STEENBARGER, B. (2009, 2012). The Three Vices of Trading, URL: [http://www.brettsteenbarger.com/The Three Vices of Trading.doc](http://www.brettsteenbarger.com/The%20Three%20Vices%20of%20Trading.doc)
- SUTCLIFFE, K. M., WEICK, K. E. et OBSTFELD, D. (2009 (2005)). Organizing and the Process of Sensemaking. dans *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, U.K., p. 131-151.
- TUCKETT, D. (2011a). *Financial markets are markets in stories: Some Emotional Finance realities revealed through interviews*.
- . (2011b). *Minding the markets : An Emotional Finance View of Financial Instability*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire.
- TUCKETT, D. et TAFFLER, R. (2008). « Phantastic objects and the financial market's sense of reality: A psychoanalytic contribution to the understanding of stock market instability », *The International Journal of Psychoanalysis*, Vol. 89, N° 2, p. 389-412.
- WEICK, K. E. (2001). *Making sense of the Organization*, Blackwell Publishing, Oxford, UK ; Malden, MA.
- . (2001 (1977)). Enactment Processes in Organizations. dans *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing, Oxford, UK ; Malden, MA, p. 179-206.
- . (2001 (1987)). Organizational Culture as a Source of High Reliability. dans *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing, Oxford, UK ; Malden, MA, p. 330-344.
- . (2001 (1988)). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. dans *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing, Oxford, UK ; Malden, MA, p. 224-240.
- . (2001 (1990)). Technology as Equivoque: Sensemaking in New Technologies. dans *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing, Oxford, UK ; Malden, MA, p. 148-174.
- . (2001 (1993)). Organizational Redesign as Improvisation. dans *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing, Oxford, UK ; Malden, MA, p. 56-91.
- . (2001 (1998)). The Attitude of Wisdom: Ambivalence as the Optimal Compromise. dans *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing, Oxford, UK ; Malden, MA, p. 361-379.
- . (2001 (1999)). Sensemaking as an Organizational Dimension of Global Change. dans *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing, Oxford, UK ; Malden, MA, p. 458-472.
- . (2009a). Impermanent Systems and Medical Errors: Variety Mitigates Adversity. dans *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, U.K., p. 157-172.
- . (2009b). *Making sense of the Organization. Vol. 2, The Impermanent Organization*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, U.K.
- . (2009 (2000)). Emergent Change as a Universal in Organizations. dans *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, U.K., p. 229-241.

- . (2009 (2003)-a). Enacting an Environment: The infrastructure of Organizing. dans *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, U.K., p. 193-205.
- . (2009 (2003)-b). Positive Organizing and Organizational Tragedy. dans *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, U.K., p. 209-221.
- . (2009 (2005)). Managing the Unexpected: Complexity as Distributed Sensemaking. dans *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, U.K., p. 51-64.
- . (2009 (2006)). Faith, Evidence and Action: Better Guesses in an Unknowable World. *Organization Studies*, 11-2006, vol. 27, no. 11, pp. 1723-1736 (31-44). dans *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, U.K., p. 31-44.
- WEICK, K. E. et PUTNAM, T. (2009 (2006)). Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. dans *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, U.K., p. 89-105.