

Séminaire

Vie des Affaires

organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale
Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} octobre 2008)

SAURA-T-ON TIRER LES ENSEIGNEMENTS DE LA FAILLITE DE LA BARINGS ?

par

Yves-Marie ABRAHAM
Professeur adjoint à HEC Montréal
Cyrille SARDAIS
Professeur adjoint à HEC Montréal

Séance du 4 juillet 2008

Compte rendu rédigé par Jacques Berthier

*Séance organisée avec le concours du Club des Annales des mines*¹

En bref

Comment être sûr d'être bien apprécié quand on travaille dans une banque ? En lui faisant gagner beaucoup d'argent. C'est ainsi qu'au début des années 1990, le trader Nick Leeson est devenu rapidement une star de la filiale singapourienne de la Barings. En fait, si les gains qu'il affichait étaient considérables, ses pertes étaient bien supérieures, mais il avait trouvé un moyen génial de les cacher sans que personne ne découvre le pot aux roses. Nul n'a prêté attention aux alertes venues de l'extérieur, et rares ont été celles exprimées de l'intérieur. Pourquoi ? Parce qu'il s'était fait une telle réputation dans la banque qu'il était devenu impensable qu'il puisse être un imposteur. Un tel aveuglement donne à réfléchir, d'autant qu'une affaire semblable a éclaté début 2008 à la Société Générale. Est-il possible de faire échec aux impostures ? Nombre de raisons permettent d'en douter.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

¹ Cette séance fait suite à la publication par les orateurs dans la revue *Gérer & Comprendre* de l'article "Pour une autre théorie de la décision, retour sur la faillite de la Barings (et de sa hiérarchie)", *Gérer & Comprendre* n° 92, juin 2008. Vu l'intérêt et l'actualité de l'article, il a été décidé d'inviter les auteurs à venir en débattre à l'École de Paris. Le Club des *Annales des mines* a appuyé l'École de Paris pour l'organisation et le financement de cette séance.

EXPOSÉ

Yves-Marie ABRAHAM : Le 26 février 1995, Eddie George, directeur de la banque d'Angleterre, annonce officiellement la faillite de la Barings, suite à des opérations non autorisées effectuées par Nick Leeson, l'un de ses traders². Les pertes sont évaluées dans un premier temps à environ 800 millions de livres, mais elles seront en réalité de 927 millions, soit plus du double des fonds propres de l'entreprise.

Treize ans plus tard, le 24 janvier 2008, Daniel Bouton, PDG de la Société Générale, annonce une perte de 4,9 milliards d'euros résultant également d'opérations non autorisées de l'un de ses traders, Jérôme Kerviel.

Trois différences entre ces deux affaires sont cependant notables.

Pour la Barings, tout s'est passé à Singapour, dans une toute petite filiale située à 10 000 kilomètres du siège londonien, tandis que pour la Société Générale, c'est au siège même que c'est arrivé, dans la salle des marchés phare de la banque.

Alors qu'en 1995 les gens du secteur bancaire n'étaient pas très à l'aise avec les produits dérivés³ – ce qui a servi d'excuse à la Barings –, on a quand même beaucoup progressé, en treize ans, dans la maîtrise des instruments financiers ; la Société Générale ne pouvait évidemment pas utiliser un tel prétexte.

Enfin, suite à l'affaire de la Barings, les dispositifs de contrôle interne ont été très fortement renforcés, notamment par la création du *middle office* qui, pour contrôler de manière beaucoup plus directe et immédiate le travail des traders, agit maintenant, dans les salles de marché, entre les traditionnels *back office* et *front office*⁴.

Malgré tout cela, après cette nouvelle affaire à la Société Générale, on peut se demander si l'on a vraiment tiré toutes les leçons de la faillite de la Barings.

Que s'est-il passé à la Barings ?

Nick Leeson vient d'un milieu modeste de la banlieue londonienne. Il ne poursuit pas d'études au-delà du secondaire, mais rêve de travailler dans une banque. Après un passage dans deux établissements, Coutts & Company puis Morgan Stanley, il entre au *back office* de la Barings où il se spécialise dans le règlement des opérations sur produits dérivés, activité relativement récente encore à l'époque. Il s'y distingue par deux coups d'éclat :

- il assure dans un délai très court le traitement administratif de dizaines de milliers de titres en souffrance (à Jakarta) qui représentent un risque de perte de 100 millions de livres ;
- il parvient à identifier le mécanisme d'une fraude dont il démasque le coupable.

Le Midas du SIMEX

Comme il est devenu un bon spécialiste de la gestion des produits dérivés, la Barings pense à lui lorsqu'elle ouvre, en 1992, une filiale à Singapour, la BFS (Barings Futures Singapore). Elle lui fixe alors l'objectif d'embaucher une équipe de traders agissant sur le parquet du SIMEX (Singapore International Monetary Exchange), et de jouer le rôle de courroie de transmission entre cette équipe et des traders agissant au Japon, afin de tirer le meilleur parti des différences de cours entre les deux places.

² Trader : opérateur de marchés financiers.

³ Produit dérivé : contrat entre deux parties, un acheteur et un vendeur, qui fixe des flux financiers futurs fondés sur ceux d'un actif, réel ou théorique, qui peut être financier (actions, obligations, bons du Trésor, contrats à terme, devises, indices boursiers...) ou physique (matières premières agricoles ou minérales...).

⁴ Le *back office*, chargé des fonctions administratives et logistiques liées à la vente, collabore avec le *front office*, qui lui est en contact direct avec les clients.

Du fait de son efficacité, il devient manager général de cette filiale dès janvier 1993. Élu meilleur trader de l'année 1994 par le SIMEX, il est considéré comme une star à Singapour mais aussi au sein de la Barings. Il réalise à lui seul, cette année-là, des gains évalués à 30 millions de livres, sur les 50 millions totalisés par l'unité dont il est membre. On lui promet, pour le 24 février 1995, un bonus de 450 000 livres, soit neuf fois son salaire et quatre fois plus que l'année précédente ! Sa hiérarchie tient beaucoup à lui puisque, financièrement, elle profite aussi de ses résultats. Dans cette période où la Barings ne va pas très bien, il représente une valeur sûre pour l'entreprise.

La découverte du désastre

Un trou considérable ayant été constaté dans les comptes de la filiale, Nick Leeson est convoqué à une réunion pour faire le point sur cette affaire le 23 février 1995 à 15h30. Il s'y présente à l'heure dite, mais ne tarde pas à s'éclipser, prétextant qu'il doit accompagner son épouse à l'hôpital. La réunion se poursuit sans lui.

À 21h30, le siège est informé que le manager général de la BFS a quitté une réunion où il était question d'un trou de 100 millions de livres, qu'il ne s'est pas représenté depuis et qu'il reste injoignable.

Le premier réflexe du directeur général de la Barings est d'ordonner la fouille des bureaux de la filiale, car il redoute un détournement de fonds. À trois heures du matin, trois enquêteurs sont sur place. Ils découvrent rapidement que de très importantes opérations ont été dissimulées, qu'elles ont déjà occasionné des pertes et pourraient en entraîner de plus lourdes. Ils trouvent aussi des signes de fraude assez évidents, par exemple, dans les tiroirs de Nick Leeson, des ciseaux, de la colle, et des montages de signatures... Dès l'aube, ils en informent la direction générale.

Le compte 88888

Dans les jours qui suivent, ils constatent que le 3 juillet 1992, Nick Leeson avait créé, sur ordre de son supérieur londonien, et selon une procédure tout à fait classique, un "compte erreur", le compte 88888, mais qu'il ne l'avait pas supprimé ensuite malgré la demande du même supérieur. Bien pire, ce compte a été enregistré auprès du SIMEX, fin août 1992, en tant que compte client. Son titulaire officiel était... la Barings Securities London, une des entités de la banque. Mais toute référence à ce compte, à l'exception du montant quotidien des appels de marge⁵, avait disparu depuis le 8 juillet 1992 des données transmises chaque jour au siège londonien.

Les activités illicites de Nick Leeson

C'est à partir de ce moment-là que Nick Leeson a utilisé ce compte, d'une part pour se lancer dans la spéculation à long terme et la vente d'options⁶, opérations hautement risquées qui lui étaient interdites, et d'autre part pour dissimuler ses pertes grâce à sa double casquette : il participait le matin aux transactions en tant que patron du *front office*, et l'après-midi, c'est en tant que responsable du *back office* qu'il imputait les pertes sur le compte 88888, et les gains sur ses comptes officiels ! Par ailleurs, il s'est rendu coupable de faux et usage de faux.

⁵ Appel de marge : sur des marchés de produits dérivés, il correspond à l'obligation d'apporter les fonds nécessaires pour assurer l'acheteur ou le vendeur que l'on va pouvoir faire face aux pertes potentielles.

⁶ Option : produit dérivé qui permet de miser sur le cours futur d'un actif financier, dans une optique de spéculation ou d'assurance.

Un “ratage” incompréhensible

Comment cela a-t-il été possible ? Deux hypothèses viennent immédiatement à l’esprit.

Une hiérarchie complice ?

La première hypothèse est que les supérieurs de Nick Leeson devaient forcément être dans le coup. Elle présuppose que Nick Leeson faisait gagner de l’argent à la banque, ce qui n’a jamais été le cas. Par ailleurs, lors des deux grandes enquêtes menées sur cette affaire, une par la banque d’Angleterre, l’autre par le ministère des Finances de Singapour, l’hypothèse d’une complicité hiérarchique a été examinée mais, après un an d’enquête, fut abandonnée faute de preuve.

Un imposteur remarquable ?

La deuxième hypothèse est que Nick Leeson aurait été un imposteur tellement remarquable qu’il n’aurait laissé aucune trace de ses activités illicites.

En fait il y a eu de nombreux signaux d’alerte. La banque d’Angleterre en a recensé neuf. Parmi eux, les gains considérables affichés par Nick Leeson auraient dû alerter sa hiérarchie car ses activités d’arbitrage, susceptibles d’être effectivement très rentables, ne pouvaient dégager des gains aussi substantiels.

Fin 1994, plusieurs dirigeants de la Barings ont été contactés par des banques concurrentes et par la Banque des Règlements Internationaux (Bâle) au sujet de rumeurs persistantes concernant les positions de la Barings sur certains marchés asiatiques ; rumeurs selon lesquelles ces positions étaient tellement énormes que la Barings ne pourrait faire face à ses engagements en cas d’une évolution défavorable du marché.

Mais surtout il y a eu des signaux donnant lieu à des traces écrites. Dès septembre 1993, le SIMEX adressait aux supérieurs de Nick Leeson une lettre officielle mentionnant le compte 88888 et signalant des irrégularités commises par l’équipe qu’il dirigeait. Une lettre du même acabit fut à nouveau envoyée à la hiérarchie locale de Nick Leeson à la mi-janvier 1995, suivie, fin janvier, d’un troisième courrier soulignant l’énormité des positions gérées par Nick Leeson et demandant à la Barings de confirmer sa capacité à honorer les engagements pris par son trader vedette. En août 1994, un audit interne qui s’étonnait de ce que Nick Leeson soit à la fois responsable du passage des ordres (*front office*) et de leur contrôle (*back office*), a envoyé au siège de la Barings un rapport écrit sur ce thème. Fin janvier 1995, des auditeurs externes ont signalé, dans une lettre adressée à la hiérarchie de Nick Leeson, un trou de 50 millions de livres dans les comptes de BFS, pour l’année 1994. Enfin, le 1^{er} février 1995, dans une lettre adressée à la Barings, la banque d’Angleterre s’inquiétait de ce que ses engagements en Asie dépassaient largement les limites autorisées.

Notre question de recherche

Comment se fait-il que la hiérarchie de Nick Leeson l’ait laissé libre d’agir jusqu’au 23 février 1995, malgré cette série d’alarmes ?

La plupart des chercheurs qui ont travaillé sur le sujet ne se sont pas posé cette question-là parce qu’ils se sont principalement concentrés sur les dysfonctionnements, notamment les déficiences du management, en négligeant le fait que les systèmes de contrôle avaient quand même fonctionné.

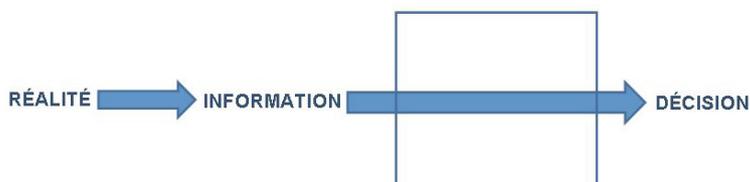
Quelques chercheurs seulement ont essayé d’en tenir compte, mais leurs explications sur l’attitude énigmatique de la hiérarchie sont très compliquées et peu satisfaisantes. Pourquoi ? Parce qu’ils prennent appui sur l’actuelle conception dominante selon laquelle la décision serait essentiellement un processus de traitement de l’information. Pour ces chercheurs, l’attitude des supérieurs de Nick Leeson constitue une énigme dans le cadre de cette théorie. Selon nous, il s’agit non pas d’une énigme mais d’une anomalie, pour reprendre la distinction proposée par Thomas Kuhn, dans *La*

*structure des révolutions scientifiques*⁷. Cette anomalie oblige à recourir à une autre conception de la décision, quitte à changer de paradigme. C'est en tout cas ce que nous suggérons de faire.

Vers une autre conception de la décision

Nous faisons ici référence, pour l'essentiel, au travail d'Andreu Solé⁸ qui oppose le modèle de la boîte transparente à celui de la boîte noire.

La boîte transparente

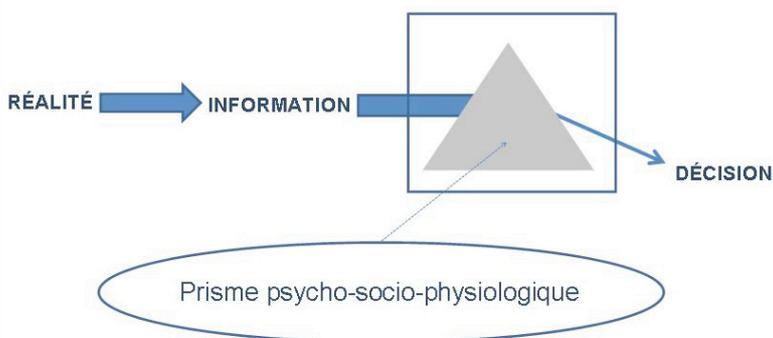


Dans ce modèle, la réalité, indépendante du décideur, s'impose à lui. La bonne décision est celle qui consiste à d'abord s'informer sur cette réalité et, d'une certaine façon, le décideur est une boîte transparente, puisque, quel qu'il soit, c'est l'information qui va déterminer mécaniquement la décision. C'est un modèle réaliste, séquentiel et déterministe.

Selon un tel modèle, la décision des supérieurs de Nick Leeson de le laisser agir jusqu'au 23 février 1995 est incompréhensible. Ils avaient largement de quoi réagir beaucoup plus tôt.

La boîte déformante

En lisant les travaux de ceux qui ont cherché à tenir compte des signaux d'alarme, nous avons constaté que leur modèle de la décision n'était pas aussi caricatural que celui de la boîte transparente, ce qui nous a amenés à suggérer ce modèle intermédiaire, qui ne constitue toutefois qu'une variante sophistiquée du premier modèle.



La décision y est bien déterminée par l'information concernant la réalité, mais le décideur souffre de problèmes de perception, notamment à cause de sa psyché et du fait qu'il vit avec d'autres humains. Ce sont des dimensions à la fois psychologiques, sociologiques, physiologiques et cognitives qui font qu'il y a toujours un risque de déformation de l'information, et donc de décisions plus ou moins cohérentes avec cette information.

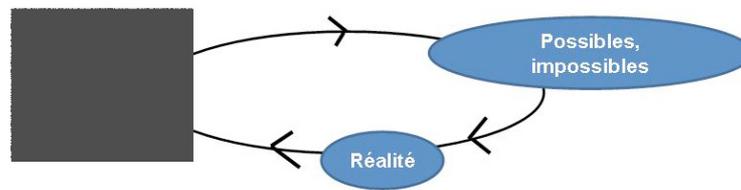
La décision de laisser agir Nick Leeson reste cependant difficilement compréhensible, même avec un tel modèle. L'auteur à notre avis le plus intéressant sur cette affaire, Helga Drummond⁹, invoque

⁷ Thomas Samuel Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*, 1962. Traduction en français : éditeur Flammarion, collection Champs, (poche) 2008.

⁸ Andreu Solé, *Créateurs de monde. Nos possibles, nos impossibles* (Éditions du Rocher, 2000).

quatorze facteurs psychosociologiques pour tenter d'expliquer l'attitude de sa hiérarchie, attitude où finalement tout lien entre l'information et la décision a disparu. D'où le troisième modèle, celui qu'Andreu Solé a appelé le modèle de la boîte noire et que nous nommons ici la boîte "imaginante".

La boîte "imaginante"



Si, dans les modèles précédents, l'information détermine plus ou moins la décision, ici il n'en est rien : le rapport entre la décision et l'information est complètement inversé. Au départ, il y a la boîte noire du décideur, noire parce que fondamentalement inexplicable. La décision résulte de "possibles" et d'"impossibles" que le décideur se donne à chaque instant de manière non consciente.

Dans la perspective d'Andreu Solé, un "possible" est un événement envisageable, imaginable, pensable ; un "impossible" est un événement inconcevable, inimaginable, impensable, indicible.

Les supérieurs de Nick Leeson l'ont laissé agir jusqu'au 23 février 1995 parce qu'ils avaient "décidé" inconsciemment qu'il était impossible qu'il soit un imposteur.

Une imposture inimaginable

Cyrille SARDAIS : Notre idée a été de regarder avec empathie les décideurs de l'époque, en nous demandant comment ils ont pu se faire bernier ainsi, et pourquoi les signaux qu'ils ont pourtant reçus ne leur ont posé aucun problème dans le monde qu'ils s'étaient forgé.

Pour imaginer ce monde-là, nous avons choisi d'essayer d'identifier certains des possibles et impossibles que se sont donnés les dirigeants de Nick Leeson. Certes, cela pose un problème de considérer ces derniers comme une masse alors qu'ils n'ont pas forcément tous pensé la même chose, mais nos sources ne permettent pas de les traiter individuellement.

Au sujet des capacités de trading¹⁰ de Nick Leeson

Pour nous, la hiérarchie de Nick Leeson partageait trois "certitudes" fondamentales sur ce plan :

Il était possible de gagner beaucoup d'argent en ne faisant que de l'arbitrage (et impossible de s'inquiéter de gagner de l'argent).

L'arbitrage consiste simplement à acheter et à vendre le même actif au même moment sur deux marchés différents, pour profiter des petits écarts du cours. C'est une activité qui rapporte régulièrement de l'argent, mais jamais énormément. En ne faisant que de l'arbitrage, il était donc objectivement impossible que la BFS apporte, à elle seule, environ 30 % des bénéfices de l'ensemble des activités de *trading* de la Barings. Mais les dirigeants ont pensé que c'était possible.

Dans toutes leurs interventions menées après coup, les enquêteurs n'ont pas manqué de poser aux gens cette question : « *Ce n'était pas une surprise pour vous qu'un arbitragiste apporte autant d'argent à la banque ?* » :

- Peter Baring : « *C'était en effet une surprise, mais la plus délicieuse des surprises* » ;
- Ron Baker : « *Je me disais que Nick était dans une période de grâce et que tout lui réussissait* » ;

⁹ Voir notamment : Drummond, Helga (2002). "Living in a fool's paradise : The collapse of Barings' Bank", *Management Decision*, London, Vol. 40.

¹⁰ Trading : activité de transactions commerciales en Bourse.

- Mike Killian : « *Il était capable de gagner 10 millions de dollars en une semaine, rien qu'en faisant de l'arbitrage sur le SIMEX... Il y avait Salomons et CRT avec tous leurs systèmes informatiques et leurs années d'expérience, et il pompait beaucoup plus de fric qu'eux ! Ça ressemblait pour moi à du turbo-arbitrage ! Comment faisait-il ? Bon Dieu !* ».

Il était impossible que Nick Leeson ne soit pas un excellent trader.

C'est en effet lui qui, en 1994, faisait le plus d'activités sur le SIMEX et affichait les plus gros bénéfices de toute la structure. La seule chose sur laquelle un trader est jugé, ce sont ses résultats, or ils étaient exceptionnels :

- Mike Killian, un dirigeant : « *Nous avons seulement besoin d'une dizaine de Nick pour sauver la maison* » ;

- Andrew Fraser, un autre dirigeant : « *La seule opinion qu'on avait concernant le travail de Nick, c'était : Au Nom du Ciel ! Laissez-le donc faire !* » ;

- Fernando Gueler, qui devra calculer les pertes faites par Nick Leeson : « *On le considérait comme un envoyé de la providence* » ;

- un trader sur le SIMEX : « *Il était une sorte de Midas. Il transformait en or tout ce qu'il touchait [...]. Il semblait capable de faire bouger les marchés à lui tout seul.* »

Il était possible que Nick Leeson soit débauché par la concurrence.

Dans son rapport d'audit interne, James Baker écrit en 1994 : « *Bien qu'une forte cohésion règne au sein de l'équipe, la perte de Nick Leeson au profit d'un concurrent se traduirait par une forte érosion de la rentabilité de la Barings Futures Singapore.* » Il n'était donc pas question pour ses supérieurs de le contrarier dans son action, car leur crainte était de perdre la poule aux œufs d'or.

Au sujet de la personnalité de Nick Leeson

Ses supérieurs ont aussi fait des hypothèses sur la personnalité de Nick Leeson. Mary Walz, une des cadres de la Barings, a déclaré : « *On se posait certaines questions, mais aller plus loin, c'était présumer que Nick était un escroc...* » Ils se sont bien demandé si Nick Leeson pouvait être un voleur ou un escroc, mais ils ont "décidé" qu'il était impossible qu'il soit un imposteur.

Dans le rapport d'audit interne, paru environ neuf mois avant la découverte des faits, on peut lire : « *En revanche, un risque plus global existe : ces contrôles pourraient être détournés par le manager général Nick Leeson. En tant que responsable du front office et du back office, il est en position de passer des ordres pour le compte du groupe et d'en assurer l'enregistrement et le règlement selon ses propres instructions.* »

Les dirigeants en avaient donc conscience, mais quel était le risque ? Le seul possible selon eux était que le manager général détourne de l'argent à son profit. D'où la fouille ordonnée par le directeur général, au soir du 23 février 1995... Mais ce qui a été découvert était bien pire.

Au sujet des activités de Nick Leeson

En considérant impossible de ne pas trouver un client derrière un compte client, la hiérarchie de Nick Leeson a commis sa plus grave erreur. C'était pourtant très logique, puisqu'il y a d'un côté les comptes propres de la banque, et de l'autre des comptes de clients sur lesquels la banque agit en tant que courtier.

Impossible également que Nick Leeson puisse faire des opérations risquées ou dissimuler des pertes. Il aurait fallu pour cela qu'il agisse sur les comptes propres de la banque, or les seuls comptes propres auxquels il avait accès étaient des comptes d'arbitrage.

En réalité, il n'a pas utilisé ses comptes d'arbitrage dans ce but, mais il s'est fait passer pour un courtier au service d'un client, en passant officiellement des ordres, en écrivant des options, en vendant des produits dérivés, le tout pour ce compte client 88888 qui lui a permis de réaliser cette imposture extraordinaire : faire disparaître toutes ses pertes, et effectuer des opérations risquées, le

pire cauchemar que pouvaient imaginer les dirigeants de la banque. Hélas, il y avait bien un client derrière ce compte : la Barings elle-même !

Des signaux d'alarme "invisibles"

Mettons-nous un instant dans la "boucle" de ces dirigeants et voyons comment, avec ces possibles et impossibles-là, ils ont interprété les différents signaux reçus.

Les lettres du SIMEX sur le compte 88888

C'est dommage pour le client ! La banque a fait des erreurs de saisie d'ordres de courtage que Nick Leeson devra corriger. Certes il faut qu'il arrête de faire un peu n'importe quoi, mais il fait gagner beaucoup d'argent à la banque et, le pauvre, il a tellement de travail !...

Yves-Marie ABRAHAM : Autre conséquence de ces impossibles : il a été demandé à Nick Leeson de répondre lui-même aux deux premières lettres du SIMEX sur les irrégularités relevées sur le compte 88888 par les auditeurs, son patron se contentant d'apposer sa signature.

Le rapport d'audit interne

Cyrille SARDAIS : Le rapport d'audit interne a certes clairement pointé le problème qu'une même personne soit en charge à la fois du *front office* et du *back office*, mais les activités de Nick Leeson sont complètement encadrées. Il est quasiment inenvisageable qu'il puisse faire du mal à la banque en ne faisant que de l'arbitrage, d'autant que les contrôles sur ces comptes-là sont extrêmes, aussi bien en interne qu'en externe. Puisque de toute manière la filiale est profitable, il n'y a pas à s'inquiéter : le rapport d'audit interne n'est pas considéré comme un problème.

En réalité, ces contrôles ont été faits de façon très serrée, et avec des appels de marge adressés à Nick Leeson et donc à la Barings, dès que des positions aux risques trop élevés étaient constatées, ce qui a contraint Nick Leeson à faire venir des fonds pour répondre à ces appels, et à convaincre ses supérieurs du bien-fondé de ces opérations.

Les inquiétudes extérieures

Quand, fin 1994, la Banque des Règlements Internationaux appelle directement la Barings en faisant référence à un gros problème concernant ses positions en Asie, que pensait la direction ? « *Nous étions très inquiets, non pas des positions elles-mêmes, mais de ce que le marché pensait de nous, à cause de ces rumeurs sur la Barings qui disaient que nous avions des positions colossales et que nous avions un client qui n'allait pas pouvoir répondre aux appels de marge. C'était la question de notre image et de notre réputation qui nous préoccupait avant tout.* »

Lorsque, quelques semaines plus tard, le SIMEX, qui savait que le client en question était la Barings elle-même, lui adresse un courrier où il est écrit : « *vous détenez des positions énormes à Singapour* », la direction reçoit cette information en comprenant, dans un invraisemblable quiproquo, que c'est pour le compte d'un client que la banque les détient, mais sans réaliser que ce client était la Barings elle-même !

Quelques jours après, quand arrive la lettre de la banque d'Angleterre signalant que les engagements de la Barings en Asie atteignent trois fois le seuil autorisé, et la priant de réduire ses positions, la banque s'est engagée à le faire, mais il n'y avait pour elle aucune urgence puisque ce n'étaient que des opérations d'arbitrage. Au pire elle allait perdre quelques livres ici ou là, mais il n'y avait pas d'inquiétude à avoir.

Alors évidemment le trou de 50 millions de livres puis, très rapidement, de 100 millions, est devenu problématique. Il était notamment lié aux appels de marge. Les pertes devenant énormes, les appels de marge le devenaient aussi et Nick Leeson ne parvenait plus à les financer.

Épilogue

Le 17 janvier 1995, un tremblement de terre a fait 6 000 morts à Kobé, l'un des cœurs industriels du Japon. L'indice boursier Nikkei s'est effondré dans les jours qui ont suivi, ce qui a eu pour effet de multiplier les pertes de Nick Leeson et d'entraîner sa chute, car il avait parié sur la stabilité de cet indice. Mais le problème n'est pas le séisme lui-même, puisque dès le lendemain Nick Leeson aurait pu inverser sa position. S'il l'avait fait, et si, en fuyant le 23 février 1995, il n'avait pas décidé qu'il ne pouvait plus tenir son imposture, ce qui l'a conduit en prison, on aurait peut-être pu vous parler aujourd'hui du cas de Nick Leeson, héros du "*Far East*", directeur général de la Barings à Londres, l'homme qui aurait gagné le plus d'argent sur les marchés dérivés en Asie dans les années 1990. C'était possible !

Que faire ?

Bien que notre travail concerne essentiellement des problèmes, cela ne nous empêche pas de suggérer quelques pistes de solutions.

Un peu plus d'humilité

Ce cas nous incite à un peu plus d'humilité, en reconnaissant d'abord que l'on est généralement incapable de repérer les impostures et même les gens susceptibles d'être des imposteurs. C'est relativement net dans le cas de Nick Leeson, comme sans doute dans celui de Jérôme Kerviel : il y a un mépris pour ces vulgaires petits arbitragistes qui n'ont même pas fait de grandes écoles, des petits porte-chèques du *back office*, des gens sans envergure, a priori incapables de causer d'importants dommages.

Il faut être plus humble dans notre capacité à mettre en place des systèmes de contrôle susceptibles de nous mettre à l'abri des dangers induits par la déréglementation des marchés financiers. Ce que Nick Leeson a pu faire était absolument impossible quinze ans auparavant, lorsque les banques, soit faisaient du courtage, soit agissaient en compte propre. Nick Leeson s'est engouffré dans une brèche due au fait que sa structure faisait à la fois du courtage et du *trading*, lui permettant ainsi d'utiliser le courtage pour faire du *trading* pour la banque. Sans cette déréglementation-là, l'imposture n'était pas réalisable. Il faut être clair : c'est la déréglementation qui en a créé les conditions, alors que les supérieurs de Nick Leeson en étaient restés à l'impossible d'avant, selon lequel le courtage et le *trading* ne peuvent communiquer, car ce sont deux mondes différents.

La Société Générale s'en tire bien parce qu'elle est une banque de dépôt que des millions d'épargnants alimentent en trésorerie. Si ce n'avait pas été le cas, elle serait morte comme la Barings. Cela m'inquiète. Si Jérôme Kerviel a perdu 5 milliards, il était tout à fait possible qu'il en perde 50, et dans ce cas-là, ce n'était pas seulement la Société Générale qui coulait, mais aussi le système de compensation et tout le système financier français. On est bien obligé de constater que l'on n'est pas capable de contrôler tout cela, et qu'il faut agir en conséquence.

Un peu moins de contrôle ?

La deuxième piste est d'envisager la réduction des contrôles. Cela peut paraître provocateur, car après la Barings, les gens ont pour la plupart préconisé de contrôler davantage. Rappelons que le contrôle n'est pas seulement technique, mais aussi social. Dans ces institutions, ce contrôle-là est extrêmement efficace au niveau de la carotte – les primes sont faramineuses –, mais aussi du bâton – tous les agents savent qu'ils peuvent être remerciés du jour au lendemain. Il est donc très puissant, avec tous les effets pervers que l'on imagine : comme Nick Leeson savait qu'il serait licencié s'il affichait des pertes, il a fait en sorte de ne jamais en afficher.

Quant au contrôle technique, il faut se garder de lui accorder une confiance excessive, car c'est précisément ce dont se jouent les imposteurs. Pour passer entre les mailles du filet, Nick Leeson a

remarquablement utilisé sa connaissance du système de contrôle de sa banque, et Jérôme Kerviel aussi semble-t-il¹¹.

Imaginer avant de contrôler ?

On ne peut contrôler que ce qu'on imagine. D'une certaine manière, notre système de contrôle est une manifestation concrète de nos possibles et de nos impossibles. Il faudrait commencer par les repenser, plutôt que de dire « *il faut plus de contrôle* », et se demander notamment s'il est vraiment impossible que le danger vienne d'activités routinières et non risquées... L'arbitrage est considéré comme la partie la moins risquée des activités de *trading* des banques, et pourtant c'est là que l'imposture s'est manifestée deux fois.

Il faut aussi se méfier de supposer impossible que le danger puisse venir d'un trader sans envergure. Nick Leeson était un trader médiocre, voire catastrophique, mais son imposture était géniale et la mise en place de dispositifs pour la faire tenir représentait un travail énorme : il passait ses journées à faire du *trading* catastrophique et ses nuits à faire du *back office* extraordinaire¹² !

Il faut aussi reconnaître que les systèmes de contrôle des banques sont très efficaces pour repérer les vols, les détournements, et bien d'autres choses de ce genre, mais pas pour repérer les imposteurs.

Remettre en cause nos certitudes

Mais la reconsidération de nos possibles et impossibles amène plusieurs questions.

Jusqu'où les reconsidérer sans se faire peur, ce qui pourrait entraîner une paralysie de décision ? Depuis que j'ai lu l'excellent livre de Christian Morel¹³, je récapitule tous les risques quand je monte dans un avion, et je voyage moins bien !

En même temps, les dirigeants ne sont-ils pas justement ceux qui devraient être payés à se faire peur pour les autres ? Les salariés et les actionnaires de la Barings regrettent sans doute que ses dirigeants ne se soient pas assez fait peur !

Qui va le faire ? Si on demande à son comité de direction de travailler sur sa boucle hiérarchique, on va seulement entrer en résonance les uns avec les autres et poursuivre la ronde. Si on fait venir un consultant qui connaît les *best practices* du secteur, le résultat sera le même : on va se renforcer dans sa boucle et continuer à tourner. Le "fou du roi" est peut-être une solution, quelqu'un qui s'étonne de nos propres évidences et qui nous protège ainsi contre nous-mêmes.

Quand faut-il le faire ? Par exemple quand des personnes sont confrontées à des impossibles contradictoires qui les empêchent d'agir, ou quand tout semble parfaitement normal, signe évident qu'il faut commencer à s'inquiéter sérieusement, comme le suggèrent certaines analyses d'Erving Goffman concernant les apparences normales.¹⁴

¹¹ Voir à ce sujet l'excellent texte de Helga Drummond : "Did Nick Leeson have an accomplice? The role of information technology in the collapse of Barings Bank", *Journal of Information Technology* (London, 2003), Vol. 18.

¹² En fait, il commençait son activité de *back office* dès l'après-midi, la Bourse de Singapour fermant très tôt.

¹³ Christian Morel, *Les décisions absurdes* (Gallimard, Bibliothèque des Sciences Humaines, 2002).

¹⁴ Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne. 2. Les relations en public* (Les éditions de Minuit, 1973).

DÉBAT

Le piège des impossibles

Christian Morel : *Les erreurs de représentation sont fortement accentuées par des mécanismes collectifs, voici quelques exemples.*

L'un des deux réacteurs d'un avion prend feu en plein vol. Le copilote éteint par erreur celui qui marche, mais interprète un geste du commandant de bord comme une confirmation de l'arrêt du réacteur en feu. Du coup, la baisse des vibrations leur semble à tous deux normale, alors qu'elle est due en réalité à la perte d'altitude de l'avion. Ils n'avaient pas imaginé possible de commettre une telle erreur. Ils se sont intoxiqués mutuellement.

Pour les concepteurs de Challenger, une vague de froid en Floride était impossible. Les joints des boosters n'avaient donc pas été prévus pour résister aux basses températures. Or, il faisait très froid le jour du lancement, et les ingénieurs savaient que ça ne marcherait pas. Mais le management de la Nasa n'a pas voulu annuler le tir sans données chiffrées prouvant que les joints ne fonctionneraient pas, données dont ne disposaient pas les ingénieurs, tellement ils étaient convaincus de l'impossibilité d'un froid pareil en Floride. C'est ce mécanisme collectif qui fut à l'origine de la catastrophe.

Supposons un groupe de dix personnes dans lequel sept s'expriment en disant qu'un cas est impossible, mais trois gardent le silence. Pourquoi ? Parce que chacune de ces trois personnes n'ose prendre la parole, se croyant la seule à penser que ce cas serait possible. Du coup, le groupe va avoir l'illusion de l'unanimité.

Dans les organisations hautement fiables, on insiste beaucoup sur les mécanismes collectifs, justement pour corriger ou rendre impossibles les erreurs de représentation. La Korean Airlines a réduit le nombre d'accidents sur ses vols après avoir décidé d'autoriser le copilote à faire des remarques au commandant de bord si ce dernier commettait manifestement une erreur de représentation.

Cyrille Sardais : En fait, nos possibles et nos impossibles sont généralement partagés par l'ensemble du collectif. Les liens entre l'individuel et le collectif sont fondamentaux et source de renforcement : on commence à se créer un monde puis, peu à peu, on utilise les événements qui se présentent pour le consolider jusqu'à le solidifier. À la différence des enfants pour qui rien n'est normal mais tout est sujet à émerveillement ou questionnement, les adultes finissent par se convaincre collectivement de ce qui est normal et de ce qui ne l'est pas.

Yves-Marie Abraham : C'est typiquement ce qui s'est passé à la Barings avec cette manie de confirmation collective sans que jamais personne ne pose les deux ou trois questions embarrassantes qui auraient pu changer le cours des choses. Il est impossible, dans le milieu de la finance, de ne pas se réjouir de faire de l'argent, alors que dans le cas de la Barings il fallait au contraire s'en inquiéter. Si la finance moderne, en tant que discipline scientifique, nous a enseigné une chose, c'est bien qu'il n'y a pas de gros profits sans gros risques... (ou sans grosse fraude, serait-on tenté d'ajouter !).

Tout en travaillant sur cette affaire, j'ai souvent repensé au conte d'Andersen, *Les habits neufs de l'Empereur*, où deux tailleurs escrocs persuadent l'empereur et sa cour que les habits qu'ils vont confectionner ne seront visibles que par des personnes intelligentes. C'est en voyant l'empereur soi-disant vêtu de ces habits-là qu'un enfant dit spontanément : « *mais il est nu !* », alors que personne n'imagine pouvoir le dire, de peur de passer pour un imbécile.

Le fou du roi

Un intervenant : *L'enfant est donc ici le "fou du roi" que vous proposez comme une éventuelle solution. Mais, à moins de bénéficier d'un statut social bien établi, de tels personnages ne peuvent perdurer dans nos organisations, car elles éliminent les hérétiques et les bouffons pour qu'ils ne polluent pas les décisions.*

C. M. : *Le problème est qu'il faut non seulement alerter sur l'erreur mais traduire l'erreur dans le langage de ceux qui la commettent pour qu'ils la comprennent. Par exemple dans le cas de Challenger, les ingénieurs disaient qu'à cause du froid les choses n'allaient pas fonctionner, mais*

surpris par le froid, ils n'avaient pas fait de tests. Les managers ne les entendaient pas parce qu'ils ne pouvaient pas le prouver par des éléments scientifiques, c'est-à-dire dans le langage scientifique et technologique de la Nasa.

Andreu Solé (professeur à HEC) : *Le dernier fou du roi en Europe fut celui de Frédéric II. Comme tous les rois, il essayait de résister aux courtisans, et c'est dans ce but que cette fonction, qui est différente de celle de bouffon mais qui peut la recouvrir, avait été inventée. Qui avait-il choisi pour être son fou du roi ? Après avoir fermé l'université qui le gênait, et contraint à vivre comme un sans-abri celui dont l'influence y était la plus forte, il le fit venir en son palais deux ans plus tard, pour lui dire : « Maintenant, tu es mon fou du roi ». Il était libre, hors hiérarchie, mais il avait noyé sa liberté dans l'alcool !*

Savez-vous qu'il y avait un fou du roi chez L'Oréal ? Immédiatement après sa prise de fonction, en 1988, Lindsay Owen-Jones, son PDG, a demandé à un cadre d'être son fou du roi, lui aussi libre, hors hiérarchie. Par exemple, alors que l'idée d'aller en Chine était dans tous les esprits, il disait : « Mais pourquoi voulez-vous aller en Chine ? pour faire comme tout le monde ? » Voilà une façon d'injecter de la liberté au plus haut niveau. Les rois en avaient ressenti le besoin, et cette perspective historique nous permet peut-être de poser des questions plus en phase avec ce que nous vivons dans une époque de mercenaires autour desquels il y a sans doute encore moins de liberté qu'il y a une dizaine d'années.

La problématique maîtrise des risques

Int. : *Vous parlez souvent de contrôle, mais ce mot recouvre deux notions différentes : la vérification et la maîtrise. Six mois avant que l'affaire des subprimes n'éclate, un auteur avait décrit en détail leur mécanisme, et il n'était pas le seul à prédire ce qui allait se passer. Ce n'est pas pour autant que l'on a été capable de maîtriser la situation.*

En tant que prospectiviste, je travaille beaucoup avec le "très peu probable", plutôt qu'avec l'impossible, qui n'est pas courant. Il existe des méthodes qui permettent à des groupes ou des dirigeants d'envisager le très peu probable, mais je ne suis pas sûr que leur mise en œuvre puisse s'inscrire dans les procédures classiques de décision.

C. S. : L'historien Paul Veyne¹⁵ distingue le risque, l'incertitude et l'inconnu. On peut parler de risque lorsque l'on connaît la probabilité qu'il nous arrive quelque chose (comme tomber dans une crevasse en traversant un glacier) ; l'incertitude, c'est lorsque l'on sait ce qui risque de nous arriver, mais que l'on ne connaît pas cette probabilité ; quant à l'inconnu, c'est lorsqu'on ne sait même pas ce qui risque de nous arriver, comme lorsque l'on débarque pour la première fois sur une autre planète. On peut gérer le risque, peut-être l'incertitude (et encore !), mais sûrement pas l'inconnu. Dans le cas de la Barings, les dirigeants pensaient gérer des risques classiques, mais ils se sont trouvés, sans en avoir vraiment conscience, dans l'inconnu : une nouvelle planète, celle de la finance déréglementée où un courtier pouvait aussi être trader.

Une complicité de la hiérarchie ?

Int. : *Vous avez fait un travail de bénédictin sur les documents officiels, mais vous avez présupposé que les dirigeants avaient dit la vérité. Or je pense qu'ils ont préféré avoir l'air ridicule plutôt que malhonnêtes. Je crois aussi que ces dirigeants qui devaient sauver la maison, ont en fait adopté la stratégie du "foutu pour foutu". Ils savaient que Nick Leeson n'était sans doute pas très honnête, mais il y a vingt ans, quand la corbeille fonctionnait encore à la Bourse, un trader, son carnet d'ordres à la main, jouait pour lui-même, pour son client, et pour la maison qui l'employait. Comme il n'était pas assez payé, il passait de temps en temps sur son compte propre des opérations qu'il avait faites pour le client et réciproquement, ce qui lui permettait de gagner un peu plus d'argent. L'escroquerie moyenne était institutionnalisée, elle faisait partie du salaire, si j'ose dire.*

Mais la maison allait mal. Or, on sait que lorsqu'une banque vaut -10, elle va accepter un projet qui gagne 20 avec 10 % de probabilité et qui perd 100 avec 80 % de probabilité, parce que c'est la seule manière de s'en sortir. J'envisage donc qu'il était de l'ordre du possible que, pour les dirigeants de la Barings, la situation soit dramatique. Ils rêvaient qu'elle s'arrange, sans savoir très bien comment, mais en étant conscients que s'ils ne faisaient rien, ils étaient morts. En

¹⁵ Paul Veyne, *Comment on écrit l'histoire* (Le Seuil, 1971).

conséquence, autant tenter de faire quelque chose, par exemple de laisser à Nick Leeson toute liberté d'agir...

La crise des subprimes est arrivée comme une conséquence de l'abolition du Glass-Steagall Act, lequel avait instauré en 1933 une incompatibilité entre le métier de banque de dépôt et celui de banque d'affaires. En 1986, le lobby américain a obtenu cette déréglementation pour permettre la fusion de Citycorp et de Travelers Group, afin de créer Citigroup qui, in fine, a le plus souffert de cette crise. Si l'on veut éviter un certain nombre de problèmes, la réglementation est fondamentale. Les métiers de courtier et de trader doivent être compartimentés de sorte qu'un contrôle interne propre à chacun d'eux se mette naturellement en place.

Je souligne enfin que les gens du SIMEX n'ont pas du tout fait leur travail en acceptant, lors des appels de marge, l'apport des fonds propres de la Barings alors qu'ils auraient dû demander des obligations du Trésor. Le SIMEX est donc également coupable dans cette affaire.

Y.-M. A. : Le SIMEX, entreprise privée, a aussi été critiqué pour n'avoir jamais échangé d'informations avec ses concurrents japonais (ce qui aurait sans doute suffi à révéler l'imposture), et trop tardivement communiqué avec le siège de la Barings. Indépendamment des défaillances très claires de management interne, on peut bien sûr mettre en cause à peu près toutes les instances qui sont intervenues sur ce dossier.

Quant à la déréglementation, elle avait aussi permis la fusion entre la banque d'affaires Barings Brothers et une société de Bourse, Barings Securities, laquelle a pu littéralement pomper les fonds de la banque d'affaire, entraînant sa disparition, ce qui était impossible cinq ans plus tôt.

C. S. : Sur le côté complice de la hiérarchie, les dirigeants savaient bien que Nick Leeson commettait des erreurs et ont pensé à un moment, à tort, qu'il détournait de l'argent à son profit. Certes ils ont été complices en lui donnant trop de marge de manœuvre et en acceptant sans sourciller ses explications, mais ils n'ont pas été complices de l'imposture : au soir du 23 février, ils n'avaient encore rien compris à ce qui était en train de se passer. Ils ne l'ont compris qu'au matin du 24 février ; le 26, la banque était morte. Ils n'ont donc jamais été en situation de se dire : « *il y a des pertes énormes, on va jouer notre va-tout pour essayer de sauver les choses.* » Quand ils se posent cette question, tout est déjà fini.

L'imposteur

Int. : *En quoi Nick Leeson est-il un imposteur ? Pour déclarer quelqu'un comme tel, il faut d'abord s'entendre sur les critères d'évaluation. Dans le monde de la finance, le critère principal d'appréciation est souvent le montant d'argent gagné, mais personne ne se pose jamais la question du risque couru pour le gagner. C'est pourtant ainsi qu'on devrait évaluer objectivement les choses. Quand un imposteur est démasqué, la tendance est d'innocenter les autres. Ils sont pourtant responsables lorsqu'ils rendent possible l'escroquerie. Et lorsqu'ils disent ensuite qu'ils se sont fait escroquer par un individu génial, cela ne permet pas d'en tirer des conclusions pour l'avenir.*

On est là dans un mode de pensée qui fait un peu peur, parce que je crains qu'il finisse par être contreproductif dans l'analyse finale de ce qui peut être fait pour améliorer les choses.

C. S. : Mais cette analyse théorique est sans doute celle qui excuse le moins les managers. Ils se sont fait abuser par un imposteur génial, mais leurs possibles et impossibles sont le résultat de leurs propres décisions. De ce point de vue là, ils sont absolument inexcusables et portent la responsabilité de la faillite de la Barings. D'autres personnes à leur place auraient pu prendre d'autres décisions et réagir autrement. C'est sans doute la seule approche qui prend les dirigeants au sérieux en les considérant libres et responsables.

Int. : *En diriez-vous autant des dirigeants de la Société Générale ?*

Y.-M. A. : Pour nous, Nick Leeson est un imposteur à partir du moment où il a fait apparaître des résultats positifs bien qu'il n'ait connu que des pertes. Il a réussi à s'imposer comme une des stars de la banque alors qu'il en était le fossoyeur.

En lisant le travail du sociologue Erving Goffman sur les "cadres de l'expérience"¹⁶, on arrive à la conclusion que nous sommes tous des imposteurs. Par exemple, certains d'entre vous autour de

¹⁶ Erving Goffman, *Les cadres de l'expérience* (Les Éditions de Minuit, 1991).

cette table commencent sans doute à être fatigués, et font mine de m'écouter... L'imposture est partout !

Int. : *Nils Brunsson¹⁷ considère que l'hypocrisie fait partie du fonctionnement indispensable des organisations, ce qui rejoint d'une certaine façon l'imposture au quotidien.*

Y.-M. A. : Erwing Goffman dit aussi que le réel nous échappe, et William Thomas, un autre sociologue américain, que nous sommes condamnés à vivre sur des hypothèses. L'imposteur est celui qui joue avec ces hypothèses, ce qui est très inquiétant, car tout en les confortant, il en profite pour faire le contraire, c'est-à-dire autre chose que ce à quoi on peut s'attendre. Voici un exemple proposé par Erwing Goffman : sur le champ de bataille, l'imposteur est celui qui fait le mort ; il essaye de conforter celui qui l'a attaqué dans son hypothèse qu'il l'a bien tué.

Je suis en réalité très pessimiste, car à mon avis il n'y a rien à faire contre un imposteur, tout simplement parce qu'il utilise constamment contre nous ce qui nous permet d'exister dans notre réalité quotidienne.

Le crépuscule des Lumières

Int. : *Votre travail me semble être un épisode du crépuscule de la religion des Lumières. Il dénonce en effet trois défaites de la raison : l'imposture de Nick Leeson a été rendue possible par la multiplication des nouvelles technologies de l'information ; les dirigeants de la Barings se sont fait bernier comme des débutants ; le coupable était particulièrement intelligent.*

Face à de telles défaites, le seul remède actuel est le principe de précaution. Mais pourquoi a-t-on trouvé cette solution catastrophique qui consiste à s'abstenir quand on ne sait pas ? parce qu'on a perdu l'imagination, la magie, le sacré, les catégories du pur et de l'impur... Si Nick Leeson avait été un élu, un prêtre, un aristocrate, il n'aurait pas fait cela, parce qu'en le faisant, il aurait perdu bien plus que ce qu'il pouvait espérer gagner : il aurait été chassé de sa catégorie. L'émergence de fondamentalismes religieux est peut-être une réponse, maladroite voire brutale, à ce crépuscule des Lumières.

Commentaires d'Andreu Solé

A. S. : *La relation est significative entre l'exposé de mes collègues et les travaux que j'ai menés. Voici seulement quelques commentaires succincts autour de phrases lourdes de sens.*

« Le langage crée la réalité ». Si l'on ne cesse de se répéter dans la banque que Nick Leeson est une star qui lui fait gagner beaucoup d'argent, on crée une réalité collective, et il faut être très fort pour se permettre de la mettre en doute.

« Le monde est déjà là avant la réflexion ». Telle est la phrase d'ouverture de l'ouvrage intitulé Phénoménologie de la perception¹⁸. Quand je réfléchis, je suis déjà dans une réalité que je ne vois pas et à l'intérieur de laquelle je m'agite. Cette réalité, c'est par exemple la manière dont je regarde mes enfants ou j'écoute mes étudiants.

« Nous sommes des êtres imagineurs » (Paul Valéry). Les possibles et impossibles ne viennent ni de l'expérience, ni de l'analyse, ni de la raison. C'est un travail permanent d'une imagination non consciente, ce qui est paradoxal puisque, par définition, l'imagination est formation d'image consciente. La commission d'enquête après le 11 septembre 2001 s'est ainsi trouvée face à un gros problème conceptuel. Une dizaine de personnes, avec un peu d'imagination, réussissent cet attentat alors que des quantités de données accumulées étaient sous nos yeux. Comment faire face à cela ? Ce qui est fondamental chez les humains c'est l'imagination, l'information ne vient qu'après. Tous les services de renseignement (dans la police, les armées, etc.) se posent des questions de cet ordre-là.

Après cette affaire à la Société Générale, les politiques et les gens directement concernés laissent tous entendre que cela va recommencer, sans proposer pour autant de remède sérieux. Pour ma part, j'ai écrit un article intitulé : Voulons-nous sincèrement éviter les folies financières ? En fait, personne ne le veut, car pour y parvenir il faudrait suivre la recommandation d'Aristote : empêcher la mauvaise chrématistique, c'est-à-dire faire en sorte que l'argent ne fasse pas de l'argent. Or,

¹⁷ Nils Brunsson, *The Organization of Hypocrisy : Talk, Decisions and Actions in Organizations* Copenhagen Business School Pr; 2^e édition, 2003.

¹⁸ Maurice Merleau-Ponty, *Phénoménologie de la perception* (Gallimard, 1976).

pour nous tous « il est impossible de ne pas désirer que l'argent produise de l'argent ! » Tant que nous n'interrogerons pas cela, nous aurons des folies financières qui entraîneront encore plus de chômage, de pauvreté et de cynisme. J'ai envoyé cet article à tous les grands quotidiens français. Aucun ne l'a publié...

Présentation des orateurs :

Yves-Marie Abraham : professeur adjoint à HEC Montréal, il enseigne la sociologie de l'économie, tout en menant des recherches dans ce domaine ; titulaire d'un doctorat en sciences de la gestion à HEC Paris, il a d'abord étudié en lettres classiques, puis en sociologie, à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales de Paris notamment ; pendant plusieurs années, il a également été ingénieur d'études à la SOFRES, dans le domaine des enquêtes internes en entreprise.

Cyrille Sardais : professeur adjoint à HEC Montréal, ses recherches s'articulent autour de la problématique du dirigeant, à travers l'angle du leadership et de la décision notamment ; après des études à HEC Paris puis à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (histoire), il a effectué sa thèse de doctorat sur Pierre Lefauchaux, le premier PDG de la Régie Renault, en essayant de combiner l'approche des gestionnaires et des historiens.

Diffusion octobre 2008