



HAL
open science

Interaction entre contrôles technocratique et socio-idéologique. Approche par le système de contrôle de l'affaire Kerviel-Société Générale

Benoît Gérard, Oussama Ouriemmi

► To cite this version:

Benoît Gérard, Oussama Ouriemmi. Interaction entre contrôles technocratique et socio-idéologique. Approche par le système de contrôle de l'affaire Kerviel-Société Générale. Transitions numériques et informations comptables, May 2018, Nantes, France. pp.cd-rom. hal-01907976

HAL Id: hal-01907976

<https://hal.science/hal-01907976>

Submitted on 29 Oct 2018

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.

Interaction entre contrôles technocratique et socio-idéologique. Approche par le système de contrôle de l'affaire Kerviel-Société Générale

*Benoît GERARD
Oussama OURIEMMI*

Résumé : Ce travail cherche à étudier la manière dont les interactions entre formes de contrôle orientent le comportement des acteurs. Pour cela, nous décidons d'étudier un cas de non-conformité comportementale : le cas Kerviel. À partir de la riche documentation résultant de la procédure judiciaire du conflit qui oppose la Société Générale à son ex-trader, nous mettons au jour une situation de contradiction entre contrôles technocratique et socio-idéologique au sein de la Société Générale. Notre discussion nous conduit à mettre en évidence le rôle joué par le contrôle socio-idéologique dans cette affaire et plus généralement son importance dans l'orientation des comportements des acteurs, mais aussi sur l'efficacité des contrôles technocratiques.

Mots clés : Contrôle technocratique, contrôle socio-idéologique, interaction, contradiction, affaire Kerviel.

Abstract: This work seeks to study how interactions between forms of control orient the behavior of actors. For this, we decide to study a case of behavioral non-conformity: the Kerviel case. Based on the rich documentation resulting from the judicial process of the conflict between Société Générale and its former trader, we bring to light a situation of contradiction between technocratic and socio-ideological controls within Société Générale. Our discussion leads us to highlight the role played by the socio-ideological control in this case and more generally its importance in the orientation of the behaviors of the actors, but also on the effectiveness of the technocratic controls.

Key words: Technocratic control, socio-ideological control, interaction, contradiction, Kerviel case

1. Introduction

L'une des principales missions du management consiste à construire un système de contrôle pertinent, afin d'orienter le comportement des acteurs dans le sens de finalités prédéterminées par les dirigeants (Hofstede, 1967 ; Speklé, 2001 ; Alvesson et Kärreman, 2004 ; Bouquin, 2010). Pour bâtir ce système, le management peut mobiliser des mécanismes divers et variés, largement documentés dans la littérature en contrôle (Ouchi, 1979, 1980 ; Merchant, 1982 ; Govindarajan, 1988 ; Govindarajan et Fisher, 1990 ; Langfield-Smith, 1997 ; Chiapello, 1996 ; Lind, 2001 ; Speklé, 2001 ; Alvesson et Kärreman, 2004 ; Simons, 1995 ; Bedford et Malmi, 2015 ; Perray-Redslob et Gérard, 2015), tels que des plans stratégiques, la direction par objectifs, des systèmes d'incitation, des règles et procédures ou encore des systèmes de croyances. Malgré la multitude des mécanismes de contrôle à la disposition des managers, il semble possible de les regrouper et de les catégoriser en deux formes principales de contrôle (Alvesson et Kärreman, 2004) : le contrôle technocratique, qui se focalise sur les résultats et les actions des individus ; et le contrôle socio-idéologique, qui se focalise sur leurs esprits. Le contrôle technocratique s'exerce par l'intermédiaire de règles, de procédures, de supervision directe ou de direction par objectifs. Le contrôle socio-idéologique, reposant sur des valeurs, se diffuse par le biais de la communication et des discours managériaux.

Afin d'utiliser pertinemment ces deux formes de contrôle, il est nécessaire, pour les managers, de connaître leurs caractéristiques, mais aussi leurs éventuelles (inter)relations. À cet égard, il est possible de différencier deux courants dans la littérature en contrôle, qui se distinguent par leur manière d'appréhender les relations entre contrôles technocratique et socio-idéologique. Dans le premier courant, se situent des travaux où les deux formes de contrôle sont considérées comme indépendantes l'une de l'autre (Ouchi, 1979, 1980 ; Mintzberg, 1983a, 1983b). Caractérisées par une approche situationnelle ou contingente, ces études cherchent à montrer que les formes de contrôle répondent à des problèmes différents et s'appliquent à des situations de contrôle différentes. Dans le second courant, se trouvent les études qui traitent les formes de contrôle comme des éléments interdépendants (Guibert et Dupuy, 1997 ; Perray-Redslob et Gérard, 2015). Forts de cette perspective interactionniste, ces travaux insistent sur le fait que plusieurs formes de contrôle peuvent s'appliquer à un problème spécifique. Partant de ce postulat, les formes de contrôle peuvent être appréhendées sous l'angle de la complémentarité (Guibert et Dupuy, 1997), ou celui de la contradiction (Perray-Redslob et Gérard, 2015). Ainsi, Guibert et Dupuy (1997) soulignent la nécessité de développer et de maintenir une complémentarité entre contrôles formel et informel ; Perray-Redslob et Gérard (2015) étudient une situation où les problèmes de contrôle peuvent trouver une solution dans des contrôles contradictoires, c'est-à-dire dans des contrôles orientant le comportement des acteurs vers des directions opposées.

Malgré les études s'étant attachées à analyser les interactions entre contrôles technocratique et socio-idéologique, rares sont encore les travaux documentant avec précision la manière dont ces interactions orientent le comportement des individus. Pourtant, l'orientation des comportements est la question centrale de toute réflexion de contrôle, dans la mesure où tout système de contrôle est conçu par le management pour orienter les actions des individus vers des finalités prédéterminées. Il nous paraît donc fondamental de positionner le comportement de l'acteur au cœur de la réflexion. À cet égard, l'étude référence serait celle de Alvesson et Kärreman (2004). En effet, les auteurs montrent comment les contrôles socio-idéologique et

technocratique interagissent pour orienter le comportement des individus dans le sens souhaité par le management. Précisément, l'étude d'un cabinet de conseil leur permet de mettre en évidence des interactions complexes entre les contrôles socio-idéologique et technocratique, qui se caractérisent parfois par de la complémentarité, parfois par de la contradiction, mais qui, *in fine*, permettent d'atteindre un haut degré de conformité des employés par rapport aux attentes du management.

Dans la continuité de l'étude de Alvesson et Kärreman (2004), nous souhaitons étudier la manière avec laquelle les interactions entre contrôles socio-idéologique et technocratique orientent le comportement des acteurs. Toutefois, contrairement à Alvesson et Kärreman (2004), qui décryptent des interactions qui débouchent sur un haut degré de conformité comportementale, nous avons choisi d'étudier un cas de non-conformité, c'est-à-dire un cas où les individus ne se comportent pas comme le souhaite le management. Pour cela, nous avons décidé de nous intéresser à l'un des cas de *rogue trading* les plus célèbres de l'histoire financière : l'affaire Kerviel-Société Générale. En effet, cette affaire met en lumière les agissements d'un trader, ayant des conséquences dramatiques et non souhaitées par le management de la banque : une perte de près de 5 milliards d'euros ! Dans ce travail, le cas d'espèce est étudié à partir d'une documentation riche résultant de la procédure judiciaire de l'affaire : l'ordonnance de renvoi du trader devant le Tribunal correctionnel, fondée sur l'enquête policière préliminaire et l'instruction judiciaire ; le jugement en première instance ; l'arrêt de la cour d'appel de Paris, l'arrêt de la Cour de cassation ; l'arrêt d'appel de Versailles ; ainsi que divers rapports usités dans le cadre de la procédure judiciaire.

L'analyse de l'affaire documente avec précision une situation de contradiction entre contrôles technocratique et socio-idéologique. Nos résultats empiriques nous amènent alors à discuter la littérature en contrôle autour de deux axes de réflexion : l'un sur l'importance des contrôles socio-idéologiques ; l'autre sur l'influence du contexte sur l'interaction entre contrôles. Sur le premier axe, ce travail met en évidence le rôle fondamental des contrôles socio-idéologiques sur l'orientation des comportements des acteurs, mais aussi sur l'efficacité des contrôles technocratiques. Sur le second axe, cette étude fait ressortir l'influence de l'activité de l'entreprise sur les interactions entre les formes de contrôle.

2. Littérature

L'une des missions principales du management est de constituer un système de contrôle (Mintzberg, 1989 ; Alvesson et Kärreman, 2004). Ce système regroupe l'ensemble des mécanismes sur lesquels le management s'appuie pour orienter les actions des individus dans le sens de finalités plus ou moins déterminées par le management (Hofstede, 1967 ; Langfield-Smith, 1997 ; Speklé, 2001 ; Bouquin, 2010). Afin d'élaborer un tel contrôle, les managers sont alors susceptibles de mobiliser deux formes de contrôle (Alvesson et Kärreman, 2004) : l'une qui se focalise sur les comportements ou les résultats des acteurs, le contrôle technocratique ; l'autre qui se focalise sur leurs esprits, le contrôle socio-idéologique.

2.1. Contrôles technocratique et socio-idéologique

Le *contrôle technocratique* regroupe deux mécanismes de contrôle : le contrôle des comportements et le contrôle des résultats (Alvesson et Kärreman, 2004). Ces deux mécanismes ont été distingués et définis notamment dans les travaux d'Ouchi (1979, 1980), et ont été largement étudiés dans la littérature en contrôle (Chiapello, 1996 ; Govindarajan, 1988 ; Govindarajan et Fisher, 1990 ; Langfield-Smith, 1997 ; Lind, 2001 ; Speklé, 2001).

Le contrôle des comportements s'exerce par l'intermédiaire de règles et de procédures, mais aussi par la supervision directe (Ouchi, 1979, 1980). Le contrôle des résultats s'exerce par l'intermédiaire d'un objectif chiffré associé à un indicateur de performance de référence (Ouchi, 1979, 1980 ; Merchant, 1982) tels que le ROI (*Return On Investment*), le profit, le chiffre d'affaires, les coûts, une mesure de qualité, une mesure de délai, l'émission de CO2, etc.

Le *contrôle socio-idéologique* s'exerce sur l'esprit des acteurs (Alvesson et Kärreman, 2004). Ces contrôles ont également fait l'objet de nombreuses études dans la littérature en contrôle, sous des appellations variées telles que contrôles normatif (Etzioni, 1960), culturel (Alvesson, 1993), clanique (Ouchi, 1979, 1980), informel (Guibert et Dupuy, 1997), ou encore invisible (Bouquin, 2010). D'après Alvesson et Kärreman (2004), les contrôles socio-idéologiques s'exercent par la définition d'interprétations et de significations partagées par les membres de l'organisation dans le but d'orienter les actions des individus dans un sens souhaité. Le substrat de ces contrôles repose sur une idéologie. Cette dernière peut être définie comme un ensemble intégré de valeurs, d'idéaux et de compréhensions relatif à une situation sociale qui justifie (ou décourage) certaines actions (Beyer, 1981, Geertz, 1973 ; Weiss et Miller, 1987 ; Alvesson et Kärreman, 2004). Concrètement, pour utiliser cette forme de contrôle, les managers cherchent à persuader les acteurs d'adhérer à certaines valeurs et normes afin de façonner la manière dont ils perçoivent leur travail et les divers éléments de la vie organisationnelle (Smircich, 1983). Les contrôles socio-idéologiques se diffusent alors par l'intermédiaire de la communication et des discours managériaux (Alvesson et Kärreman, 2004). Lorsque les discours du management portent leurs fruits, l'idéologie transmise est intériorisée par les individus, les amenant alors à interpréter les situations conformément aux attentes du management et donc à se comporter comme les managers souhaitent qu'ils se comportent.

La littérature sur les contrôles technocratique et socio-idéologique peut être divisée en deux catégories en fonction de la manière dont leur relation est appréhendée : une première où les contrôles sont considérés comme *indépendants* les uns des autres ; une seconde où ils sont considérés comme *interdépendants*.

2.2. L'indépendance des contrôles, ou « à chaque situation, son contrôle »

Parmi les travaux qui appréhendent les formes de contrôle de manière indépendante, on peut mettre en évidence deux approches légèrement différentes : celle qui repose sur une logique de substitution, et celle qui repose sur une logique de domination.

La *logique de substitution* entre formes de contrôle a notamment été mise en avant dans les travaux pionniers sur les formes de contrôle (Ouchi, 1979, 1980 ; Merchant, 1982). Sous-

tendus par une logique situationnelle, les travaux d'Ouchi (1979, 1980) par exemple montrent que les contrôles socio-idéologique (le clan, pour l'auteur) et technocratique (les contrôles par les résultats ou par les comportements, pour l'auteur) peuvent être rattachés à une situation d'application idoine. Les deux types de contrôle technocratique peuvent ainsi être mobilisés lorsqu'il est possible de mesurer le résultat des activités réalisées par les acteurs (contrôle par les résultats) ou lorsque le processus de transformation peut être clairement identifié (contrôle par les comportements). Si les deux conditions ci-dessous ne sont pas réunies, les contrôles socio-idéologiques doivent se *substituer* aux contrôles technocratiques. Ainsi que le signalent Grabner et Moers (2013), dans une logique de substitution, les formes de contrôle traitent des problèmes différents et s'appliquent donc à des situations différentes.

La *logique de domination* entre formes de contrôle a particulièrement été étudiée dans les études optant pour une approche contingente (Mintzberg, 1983a ; Bedford et Malmi, 2015). Référence en la matière, les travaux de Mintzberg (1983a, 1983b) suggèrent que, selon la structure de l'organisation, un mode principal de coordination se dégage, *dominant* ainsi les autres formes de contrôle. Ainsi, la coordination au sein d'une organisation missionnaire est principalement assurée par un contrôle socio-idéologique (l'idéologie, pour l'auteur) alors qu'elle est assurée majoritairement par des contrôles technocratiques dans la structure simple (par la supervision directe), la bureaucratie mécaniste (par la standardisation des tâches), ou encore la structure divisionnalisée (par la standardisation des résultats).

La logique de domination n'est pas fondamentalement distincte de celle de substitution. Ainsi, à l'instar de la substitution, dans la logique de domination, les formes de contrôle répondent à des problèmes différents et s'appliquent à des situations différentes. Seul le niveau d'analyse diffère. La logique de substitution se place au niveau de la situation de contrôle, la logique de domination au niveau de l'organisation. Lorsque l'on se positionne au niveau de la situation (Ouchi, 1979, 1980), les contrôles peuvent difficilement coexister et sont donc appréhendés dans une logique de substitution. Autrement dit, un problème précis est traité par un contrôle spécifique. Lorsque l'on se positionne au niveau de l'organisation (Mintzberg, 1983a, 1983b), les contrôles coexistent et sont donc appréhendés dans une logique de domination. Exprimé autrement, les problèmes rencontrés dans une organisation particulière sont *majoritairement* traités par une forme de contrôle spécifique.

2.3. L'interdépendance des contrôles, ou « à chaque situation, plusieurs contrôles »

Parmi les études considérant les formes de contrôle de manière interdépendante, il est possible de distinguer deux perspectives différentes : celle qui met l'accent sur la complémentarité entre les contrôles, et celle qui aborde leurs relations de contradiction.

Les *relations de complémentarité* entre formes de contrôle ont fait l'objet de plusieurs études empiriques ou de réflexions théoriques (Simons, 1995 ; Guibert et Dupuy, 1997 ; Das et Teng, 1998 ; Langfield-Smith, 1997). De manière générale, ces études insistent sur l'importance de la *complémentarité* entre les contrôles technocratique et socio-idéologique. Malgré des labellisations différentes, ces auteurs s'entendent à dire que l'efficacité du système de contrôle est tributaire de la complémentarité entre contrôle technocratique et socio-idéologique. Afin de s'assurer de cette complémentarité, Guibert et Dupuy (1997) invitent les managers à concevoir leur système de contrôles en prenant en considération les contrôles formels, mais également les contrôles informels. Ces travaux se distinguent nettement des

études reposant sur la logique de substitution (et de domination). Ici, les auteurs considèrent qu'un problème de contrôle peut être résolu par une action conjointe de plusieurs formes de contrôles, et non plus par une forme spécifique de contrôle. Ainsi que l'expriment Grabner et Moers (2013), dans une relation de complémentarité, les formes de contrôle participent ensemble à la résolution d'un problème spécifique.

Les *relations de contradiction* entre formes de contrôle ont été abordées et documentées par quelques travaux dans la littérature, et notamment dans la littérature récente sur le New Public Management (Georgescu et Naro, 2012 ; Perray-Redslob et Gérard, 2015). Ces études mettent en évidence la manière avec laquelle des formes de contrôle peuvent entrer en tension au sein d'une organisation. À cet égard, l'étude de Perray-Redslob et Gérard (2015) montre comment des contrôles technocratiques fraîchement implantés dans une organisation entrent en conflit avec les contrôles socio-idéologiques historiques. En effet, suite à la mise en application de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finance), les armées françaises introduisent des dispositifs de contrôle par les résultats qui viennent remettre en question le fonctionnement et les formes de contrôle traditionnels. Dans ces travaux, les tensions constatées proviennent du fait que les contrôles sont sous-tendus par des logiques comportementales différentes. Pour reprendre le cas des armées, là où le contrôle par les résultats, par exemple, invite les acteurs à surveiller attentivement leurs budgets (ex : limiter les dépenses de munitions pendant les exercices de tirs), un contrôle par les valeurs (ex : la fierté de défendre son pays) peut les inciter à tout mettre en œuvre (ex : ne pas limiter les dépenses) pour atteindre leur objectif (ex : défendre leur pays). Une relation de contradiction correspond donc à une situation où le problème de contrôle peut trouver une solution dans plusieurs formes de contrôle, orientant le comportement des acteurs dans des directions contradictoires (Perray-Redslob et Gérard, 2015).

2.4. Interdépendance des contrôles et orientation des comportements

Les études sur l'interdépendance des formes de contrôle (Guibert et Dupuy, 1997 ; Grabner et Moers, 2013 ; Perray-Redslob et Gérard, 2015) abordent la question de l'orientation des comportements des acteurs. Par exemple, Perray-Redslob et Gérard (2015) définissent les relations de contradiction entre formes de contrôle par le fait que les contrôles orienteraient les actions des individus de manière contradictoire. Toutefois, jusqu'à présent, la question de l'orientation des comportements est très rarement positionnée au centre de l'analyse empirique des travaux sur l'interdépendance des contrôles. En effet, l'orientation des comportements est souvent évoquée en creux ou utilisée pour justifier des positions théoriques (Perray-Redslob et Gérard, 2015). Ce manque d'attention empirique peut s'expliquer par la difficulté d'appréhender méthodologiquement l'impact des interactions entre contrôles sur le comportement des acteurs. S'il est relativement aisé d'étudier les contrôles, technocratiques ou socio-idéologiques, en analysant les discours par exemple, il est plus difficile d'appréhender le comportement concret des acteurs. Pourtant, c'est bien la relation entre les contrôles et les comportements qui est le cœur du problème. Il est donc essentiel de repositionner le comportement des acteurs au centre de la réflexion.

C'est la raison pour laquelle ce travail cherche à réintroduire ou, plus précisément, à partir du comportement des acteurs pour ensuite expliquer et comprendre les effets des contrôles et de leurs interactions sur les actions des individus. Autrement dit, il est ici question de renverser

la perspective habituellement utilisée dans la recherche en contrôle. Plutôt que d'analyser les contrôles pour en déduire des propositions sur le comportement des acteurs, ce travail part de ces derniers pour expliquer les effets des interactions entre contrôles sur ceux-là. À cet égard, l'approche choisie ressemble à celle adoptée par Alvesson et Kärreman (2004). Dans un contexte qui se caractérise par un haut degré de conformité des employés par rapport aux attentes des managers, les auteurs analysent les interactions entre contrôles technocratique et socio-idéologique. Précisément, à partir d'une étude des pratiques d'un cabinet de conseil, ils montrent comment des interactions complexes entre contrôles, qui se caractérisent tantôt par leur complémentarité, tantôt par leur contradiction, parviennent à orienter le comportement des acteurs dans le sens souhaité par le management.

Dans la continuité de ce travail, nous étudions ici la manière avec laquelle les interactions entre contrôles technocratique et socio-idéologique orientent les comportements des acteurs. Toutefois, contrairement à Alvesson et Kärreman (2004), qui décryptent des interactions qui conduisent à un haut degré de conformité comportementale, nous avons choisi d'étudier un cas de non-conformité, c'est-à-dire un cas où les individus ne se comportent pas comme le souhaite le management. À cet égard, nous avons décidé de nous intéresser à un cas célèbre de *rogue trading* : l'affaire Kerviel.

3. Méthodologie

Dans un premier temps, nous revenons sur les faits de l'affaire Kerviel et sur la procédure judiciaire. Dans un second temps, nous expliquons notre démarche méthodologique et présentons nos sources documentaires.

3.1. Les faits et la procédure judiciaire

Au siège de la Société Générale, la nuit du 18 au 19 janvier 2008 aurait été longue. Une *task force* est mise en place pour passer au crible le portefeuille d'un trader en particulier : Jérôme Kerviel. De cette mission nocturne résulte la découverte d'une vaste entreprise de spéculation. En effet, à cette date, le montant des positions engagées par Kerviel dépasse 50 milliards d'euros, soit 1,5 plus les fonds propres de la banque : la fraude est massive.

Kerviel entre à la banque d'investissement de la Société Générale (SGCIB) en août 2000, au sein du pôle ressources, précisément dans le *middle office*. Le *middle office* assure le lien entre les traders et un autre compartiment du département opérationnel au sein du pôle ressources de la SGCIB, le *back office*. Au niveau de ce dernier s'effectue le traitement comptable et administratif des opérations traitées par les traders. Ainsi conçu, le département opérationnel avec ses deux compartiments, le *middle office* et le *back office*, a pour mission de suivre et contrôler les opérateurs de marché : le *front office*. C'est du côté de celui-ci que bascule Kerviel en janvier 2005 à la suite d'une promotion qui le nomme trader au sein de l'équipe *Delta One Listed Products* (LP). L'équipe fait partie des composantes *front office* de l'activité trading de Global Equities and Derivatives Solutions, une division de l'autre pôle de la SGCIB : le pôle métiers.

Opérant au sein de *Delta One LP*, Kerviel intervient essentiellement sur des produits dérivés, plus particulièrement les options et les contrats à terme (*futures* et *forwards*). Ces produits sont établis sur des sous-jacents, en l'occurrence des indices boursiers (Dax, Eurostoxx, Footsie). Dans ce cadre, Kerviel développe une activité spéculative à haut risque qui consiste à prendre *ab initio* des positions directionnelles. Une position directionnelle est une position non couverte qui parie sur l'évolution (à la hausse ou à la baisse) d'un produit, générant ainsi un risque de marché maximum.

L'entreprise de spéculation de Kerviel date de juillet 2005. Elle continue d'une façon ponctuelle au cours de l'année 2006, mais ne prend de l'ampleur qu'à partir de l'année suivante. Ainsi en 2007, Kerviel construit, dans un premier temps, une position vendeuse (anticipant une baisse des marchés) sur les risques de surchauffe de l'économie dans les pays asiatiques. Dans un second temps, il se positionne d'une façon directionnelle, également vendeuse, sur des *futures* sur indices boursiers européens (Dax, Eurostoxx et Footsie). Jusqu'ici la stratégie de spéculation du trader s'avère payante ; il génère un profit d'environ 1,4 milliard d'euros au 31 décembre 2007. Fort de ce « matelas », il engage de nouveau des positions directionnelles mais cette fois-ci acheteuses (anticipant une hausse des marchés), sur plusieurs étapes, entre le 2 et le 18 janvier. Les montants engagés dépassent les 50 milliards. Mais, cette fois, les positions prises par le trader s'avèrent désastreuses, affichant ainsi une perte latente de près de 3 milliards d'euros au 18 janvier 2008.

Nombreuses techniques de dissimulation permettent à Kerviel de garder au secret l'énormité de son entreprise de spéculation. L'investigation judiciaire permet d'établir trois types de techniques : saisie puis annulation (avant les contrôles) d'opérations fictives masquant les risques de marché ainsi que les résultats latents des positions directionnelles engagées ; saisie de couples de transactions fictives en sens inverse (achat/vente) portant sur des quantités égales d'un même produit mais à des prix différents, dans le but de dégager un résultat fictif compensant le résultat réel ; saisie de provisions en cours de mois venant temporairement annuler le résultat latent ou réalisé [CAV, 2016, p. 9]. Par ailleurs, lorsqu'il est amené à s'expliquer sur certaines de ces opérations, Kerviel confectionne et utilise des faux mails à entêtes et signatures usurpés, impliquant ainsi des contreparties de la banque (Deutsche Bank, JP Morgan, etc.). Au total, 7 courriels viennent étayer les fausses explications du trader à destination du *back office*.

Du 21 au 23 janvier, l'essentiel des positions acheteuses de Kerviel sont débouclées par les soins de la banque. À l'issue de ces opérations, la Société Générale enregistre une moins value de cession de près de 4,9 milliards d'euros. Ce n'est que le 24 janvier, usant de son droit garanti par règlement général de l'Autorité des marchés financiers, que la banque divulgue au public les positions de son trader. Le même jour le procureur de la République est saisi par deux plaintes déposées par la Société Générale et un de ses actionnaires. L'enquête préliminaire débouche sur l'ouverture d'une information judiciaire et la mise en examen de Kerviel, le 28 janvier 2008. Son procès débute en 2010 mais n'arrive à son terme que le 23 septembre 2016. À cette date, la décision judiciaire ultime dans l'affaire revient à la cour d'appel de Versailles (Encadré 1).

Encadré : La procédure judiciaire

31 août 2009 : Kerviel est renvoyé par le juge d'instruction devant le Tribunal correctionnel et déclare qu'il n'y a pas lieu de le poursuivre pour escroquerie.

5 octobre 2010 : Le Tribunal de grande instance de Paris (TGI) rend son jugement ;

Sur l'action publique : déclare Kerviel coupable pour les faits qualifiés de :

- Abus de confiance ;
- Introduction frauduleuse de données dans un système de traitement automatisé ;
- Faux et usage de faux en écriture.

Et le condamne à 5 ans de prison avec sursis de 2 ans.

Sur l'action civile : condamne Kerviel à payer à la Société Générale, partie civile, la somme de 4 915 610 154 € à titre de dommages-intérêts.

24 octobre 2012 : La cour d'appel de Paris (CAP) statue comme suit :

Sur l'action publique : confirme la déclaration de culpabilité et la peine prononcée par le TGI.

Sur l'action civile : confirme le jugement du TGI en toutes ses dispositions civiles.

19 mars 2014 : La Cour de cassation (CC) casse et annule l'arrêt de la CAP mais en ses seules dispositions relatives à l'action civile et renvoie la cause et les parties devant la cour d'appel de Versailles.

23 septembre 2016 : La cour d'appel de Versailles (CAV) déclare Kerviel,

Sur l'action civile : « partiellement responsable » du préjudice causé à la banque ; le condamne à payer à la Société Générale la somme de 1 million d'euros.

Les décisions judiciaires successives, mises en avant dans l'Encadré 1 ci-dessus, appellent deux remarques. La première a trait au volet pénal de l'affaire Kerviel. À cet égard, l'ex-trader de la Générale est constamment jugé coupable par toutes les juridictions ayant à statuer sur son cas. Il ne parvient guère à convaincre les juges que la banque était au courant de ses agissements. La seconde remarque a trait au volet civil de l'affaire. Sous ce rapport, la Société Générale, victime et principale partie civile, est épargnée jusqu'au 19 mars 2014. À cette date, la Cour de cassation interprète les textes régissant le droit des victimes sous une nouvelle lumière (Ouriemmi et Gérard, 2017). Sa nouvelle jurisprudence ouvre le champ à la cour d'appel de Versailles pour responsabiliser civilement la Société Générale dans son arrêt du 23 septembre 2016. La responsabilité de cette dernière est telle que les juges versaillais décident de ne lui octroyer que 0,02% de la somme de 4,9 milliards réclamée à Kerviel.

3.2. Démarche et sources

Notre démarche consiste à exploiter et recouper plusieurs sources secondaires. Principalement, nous mobilisons des sources qui ressortent de la procédure judiciaire de l'affaire Kerviel. Souvent, la procédure judiciaire est amenée à produire une documentation riche et fiable, bien qu'elle mérite toujours un regard critique. À ce niveau, il convient de rappeler le processus de la procédure judiciaire en France pour mieux se rendre compte du contenu et de la qualité de tous ces documents.

Avant le règlement d'un cas par le tribunal, la procédure judiciaire procède par enquête. À titre préliminaire, elle est souvent confiée par le Parquet à la police. Ensuite, lorsqu'une

information judiciaire est requise, l'enquête est poursuivie sous le contrôle d'un juge d'instruction. Elle procède par collecte de renseignements, perquisition, audition des témoins, confrontation des protagonistes, mobilisation d'experts, etc. Les enquêteurs enregistrent, vérifient et recourent le socle d'informations qui résulte de ces opérations. Une fois que des charges suffisantes sont rassemblées, le magistrat instructeur saisit le tribunal pour statuer sur le cas. Pour ce faire, au tribunal, le juge peut toujours demander la collecte de nouveaux éléments (témoins, expertises, etc.) et les introduire dans le dossier.

Le cas Kerviel nécessite un an et demi d'instruction et 6 ans de procès (Encadré 1). Il en découle une documentation abondante : l'ordonnance de renvoi de Kerviel devant le Tribunal correctionnel, fondée sur l'enquête policière préliminaire et l'instruction judiciaire, le jugement en première instance, les arrêts de la cour d'appel de Paris, de la Cour de cassation et de la cour d'appel de Versailles (tableau 1). L'ensemble de cette documentation reconstitue les faits de l'affaire, croise les discours des protagonistes notamment Kerviel et la Société Générale et examine le tout à la lumière de différentes expertises. À cet égard, trois rapports d'origines différentes sont mobilisés par les juges. Le premier est le rapport du 28 mars 2008 établi par la Commission bancaire (organe chargé en France du contrôle et de la sanction des établissements de crédit en cas de non conformité à la réglementation du secteur). Le deuxième rapport, dit de la Mission Green, est le rapport interne à la Société Générale rédigé le 20 mai 2008 par les inspecteurs de la banque. Quant au troisième, c'est le rapport d'audit de la Société Générale élaboré par cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC) également en 2008. L'ensemble de ces rapports (hormis le rapport de la Commission bancaire indisponible mais reproduit dans l'arrêt de la CAV) est consulté. En outre, nous mobilisons d'autres rapports notamment le rapport Lagarde (ministre de l'Économie et des finances de l'époque) sur l'affaire Kerviel (2008) et la Décision de la Commission bancaire du 3 juillet 2008.

Tableau 1 : État des sources

		Documents	Dates	Volumes
Sources	Judiciaires	Ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel et de non-lieu partiel	31 août 2009	75 pages
		Jugement du Tribunal de grande instance de Paris (TGI)	5 octobre 2010	100 pages
		Arrêt de la cour d'appel de Paris (CAP)	24 octobre 2012	105 pages
		Arrêt de la Cour de cassation (CC)	19 mars 2014	43 pages
		Arrêt de la cour d'appel de Versailles (CAV)	23 septembre 2016	29 pages
	Autres	Rapport Lagarde au Premier ministre concernant les enseignements à tirer des événements récemment intervenus à la Société Générale	8 février 2008	11 pages
		Rapport de l'inspection de la Commission bancaire	28 mars 2008	-
		Rapport de synthèse-Mission Green	20 mai 2008	69 pages
		Synthèse de diagnostic de PwC	23 mai 2008	36 pages
		Décision de la Commission bancaire	3 juillet 2008	4 pages

4. Résultats

Le constat du rapport PwC résume bien la situation ; au moment des agissements de Kerviel, « le dispositif de contrôle [de la Société Générale] souffre de faiblesses au niveau de sa conception, de sa mise en œuvre et de son pilotage » (PwC, 2008, p. 6). Derrière ces faiblesses, il convient de distinguer les contrôles prévus par la réglementation prudentielle vigoureuse dans le secteur, mais non respectés par la Société Générale, et les contrôles appliqués par la banque mais qui ne fonctionnant et/ou ne sont pilotés comme il faut.

4.1. Carences réglementaires

Le rapport de la Commission bancaire le démontre : l'affaire Kerviel met au jour les manquements de Société Générale à la réglementation prudentielle en vigueur, plus particulièrement au règlement du CRBF¹ n°97-02. En effet, plusieurs carences réglementaires sont identifiées. À cet égard, il convient de souligner le non respect de la « muraille de Chine » entre les unités chargées de l'engagement des opérations au sein du *front office* et celles chargées par leur validation au niveau du *back office*, de leur règlement et du suivi des enquêtes liées à la surveillance des risques (tableau 2). En outre, les fonctions du contrôle permanent éprouvent un sous-dimensionnement chronique par rapport au *front office*, et ce au mépris de la réglementation en la matière (tableau 2). Par ailleurs, la définition de la nature des limites et de leurs seuils pour les équipes du *front office* n'est pas non plus conforme aux règlements (tableau 2). Enfin, le système d'information utilisé au sein de la Générale fait fi des exigences de sécurité fixées par réglementation prudentielle (tableau 2).

4.2. Dysfonctionnements et pilotage problématique

L'affaire Kerviel fait ressortir à quel point le système de contrôle de la Société Générale est mal piloté. En outre, très souvent, les procédures mises en place ne fonctionnent pas correctement.

Un premier exemple a trait au dispositif de limites sur les positions nettes (tableau 3). Ces dernières sont fixées par la procédure interne (75 millions ensuite augmentée à 125 millions). Néanmoins, elles sont souvent dépassées sans réaction adéquate de la part le management. Perçues comme fixées à un niveau relativement bas, elles fonctionnent de ce fait plus comme des indicateurs d'alertes que comme des limites d'une exigence impérative. Un deuxième exemple peut être tiré du contrôle hiérarchique (tableau 3). À ce niveau, le suivi et la supervision du trader Kerviel s'avèrent défectueux. À maintes reprises, sa hiérarchie directe montre un manque d'attention et de réactivité face aux alertes internes et externes.

¹ Comité de la réglementation bancaire et financière : organe administratif présidé par le ministre de l'Économie et ayant la charge de fixer les prescriptions d'ordre général applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement. Depuis 2010, ses fonctions sont reprises par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).

Tableau 2 : Les carences réglementaires de la Société Générale

Références	Items
Art. 7-1 du règlement n°97-02 du CRBF. Sur le principe de la stricte indépendance entre le front office et le back office.	<ul style="list-style-type: none"> • Les assistants traders ne disposent pas en pratique de l'indépendance nécessaire vis-à-vis des opérateurs de marché (traders) ; • Les opérateurs du desk Delta one bénéficient de très larges droits de création, modification et suppression d'opérations dans l'application informatique.
Art. 9, alinéa 1 du règlement n°97-02 du CRBF. Sur les moyens du contrôle interne.	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des moyens affectés au contrôle permanent en termes quantitatifs comme qualitatifs, au regard de la nécessité de prévenir le risque opérationnel.
Art. 32-1 et art. 34 du règlement n°97-02 du CRBF. Sur le dispositif de limites.	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositif de limites encadrant l'activité du desk Delta one est inadapté au suivi du risque : <ul style="list-style-type: none"> – Absence de limites sur les positions brutes intra et extra-journalières ; – Absence de limites explicites sur les positions (brutes et nettes) intra-journalières.
Art. 14 du règlement n°97-02 du CRBF. Sur la sécurité informatique.	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse du niveau de sécurité du système d'information (application Eliot (datant de 1994) qui a permis à Kerviel de créer, modifier et supprimer les opérations fictives utilisées pour dissimuler ses risques et ses résultats).

Source : Décision de la CB du 3 juillet 2008

Le dernier exemple concerne les contrôles permanents, exercés notamment par le *middle office* et le *back office* (tableau 3). Bien qu'elle devrait occuper le cœur de leur activité, la détection de la fraude est reléguée au second plan. Le fonctionnement de ces services est marqué par une logique de production (traitement au fil de l'eau des anomalies) au détriment de toute logique économique qui analyserait les causes des écarts et les justifications fournies par les traders.

4.3. L'environnement abritant les contrôles technocratiques

Au moment des agissements de Kerviel, certains contrôles prévus par la réglementation prudentielle (notamment par le règlement du CRBF n°97-02) n'existent pas à la Société Générale. Par contre, d'autres types de contrôles sont mis en place, néanmoins ne fonctionnent pas correctement et/ou ne sont pas bien pilotés. Cette situation interpelle, dès lors qu'il s'agisse d'une banque de l'importance et du poids de la Société Générale. Il est en effet difficile d'admettre que, le manquement à la réglementation, le dysfonctionnement du contrôle et son pilotage problématique proviennent d'une ignorance des règlements du secteur par la Générale ou d'un manque de moyens. Sa culture et ses valeurs traduites dans les choix de son management peuvent par contre fournir des éléments de réponse à cet égard.

Tableau 3 : Les dysfonctionnements et le pilotage problématique de la Société Générale

Sur le dispositif de limites
<ul style="list-style-type: none"> • Dépassements de limites très fréquents et parfois substantiels sur les positions nettes au niveau des activités du desk Delta one sans réaction adéquate par le management ; • Les limites fonctionnant en pratique plus comme des indicateurs d’alertes que comme des limites d’une exigence impérative.
Sur les contrôles hiérarchiques
<ul style="list-style-type: none"> • Le suivi détaillé et quotidien de l’activité de l’opérateur Kerviel n’a pas été assuré (alors que les informations mises à la disposition de la hiérarchie, en particulier la balance de trésorerie des portefeuilles gérés par cet opérateur, ont fait ressortir tout au long de l’année 2007 des soldes et des variations difficilement explicables au regard des activités confiées à celui-ci) ; • Aucun contrôle n’a été fait, sur la copie envoyée à la hiérarchie de l’opérateur, des réponses du service de déontologie à Eurex qui avait demandé des explications sur la stratégie sous-jacente à des prises de positions ; • Les écarts identifiés à l’occasion des travaux de réconciliation des résultats comptables et de gestion, dont la ligne hiérarchique directe a été avisée en mars et avril 2007, n’ont pas donné lieu à des demandes de justifications à l’opérateur. • Il n’y pas eu lieu ultérieurement des analyses suffisantes de l’origine des gains affichés par cet opérateur, en dépit du fait que ces résultats très favorables paraissaient difficilement explicables par les seules opérations qu’il était autorisé à effectuer (notamment dans les conditions de marché prévalant au 4^{ème} trimestre de l’année 2007) ; • La hiérarchie n’a pas non plus veillé à ce que l’opérateur applique la procédure interne en vigueur en matière de prise de congés, qui fait partie du dispositif de surveillance permanente et a une importance spécifique pour les activités de marché.
Sur les contrôles permanents exercés par les services du pôle ressources.
<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de sensibilité aux problématiques de fraude et de détournement ; • Diligences consacrées en priorité à l’apurement des erreurs de saisie au détriment des fraudes ; • Non approfondissement systématique des contrôles effectués, manque de suivi des alertes et contentement par les justifications (contenant de surplus des carences) données par les opérateurs ; • Inexistence de dispositif de profilage permettant d’identifier un nombre élevé d’anomalies imputables à un même opérateur ; • Très chargés par les tâches d’exécution (logique de production), manifestant peu de recul par rapport à la nature des opérations ou des mouvements traités (logique économique) ; • Manque de réflexion d’information des supérieurs hiérarchiques des anomalies ou montants élevés, dès lors que cette obligation ne figure pas expressément dans les procédures ;

Source : Rapport de la Mission Green du 20 mai 2008, décision de la CB du 3 juillet 2008 et rapport de la CB du 28 mars 2008 repris dans CAV (2016)

Les rapporteurs de la Commission bancaire le soulignent : « plusieurs des insuffisances mises en lumière par l’affaire Kerviel avaient pourtant déjà été identifiées – parfois depuis plusieurs années – par le contrôle périodique de l’établissement, mais que les mesures correctrices nécessaires n’avaient pas toujours été mises en œuvre, faute parfois d’actions résolues en ce sens de la part du management » (CAV, 2016, p. 16). La Commission bancaire relève en outre chez la Générale « un environnement propice à la survenance d’opérations de fraude interne ». Celui-ci est marqué notamment par une « culture de risque opérationnel encore peu diffuse et in fine [par] des choix managériaux privilégiant à certains égards la rentabilité à court terme » (CAV, 2016, p. 25). Ces éléments sont déterminants aux yeux des juges de la cour d’appel de Versailles, qui ont eu le dernier mot sur les fautes de la Société Générale, le 23 septembre 2016. Ces fautes ne constituent pas des « négligences ponctuelles » et ne

relèvent pas des « simples défaillances individuelles ». C'est beaucoup plus ancré dans les « choix managériaux qui ont privilégié la prise de risque au profit de la rentabilité » (CAV, 2016, p. 27).

5. Discussion

Notre travail empirique permet de documenter une situation de contradiction entre contrôles technocratique et socio-idéologique. Ainsi, à l'époque des faits, la Société Générale utilise des contrôles technocratiques censés limiter le risque de fraude, mais également des contrôles socio-idéologiques focalisés sur la rentabilité à court terme. Pour prendre l'exemple le plus représentatif, le management de Kerviel met en place des seuils sur les positions nettes à ne pas dépasser par les traders afin de limiter le risque opérationnel mais, en même temps, accepte des dépassements fréquents et substantiels de ces seuils pour leur permettre de maximiser le résultat. La situation de contrôle vis-à-vis des prises de positions des traders, évoquée ici, est alors ambiguë, et laisse donc planer le doute sur le comportement à adopter par les traders. En positionnant les traders dans une zone de flou, à l'intersection de contrôles contradictoires, les managers de la Société Générale se placent eux-mêmes dans une situation où ils sont susceptibles de perdre le contrôle des actions adoptées au sein de la salle de marché. C'est ce manque de maîtrise qui permet à Kerviel de mettre en place son entreprise de spéculation.

À partir de nos résultats empiriques, il est possible de discuter la littérature sur les formes de contrôle à partir des travaux mettant en exergue des situations de contradiction entre contrôles technocratique et socio-idéologique. Cette confrontation nous conduit à développer deux axes de discussion : l'un sur l'importance des contrôles socio-idéologiques ; l'autre sur l'influence de l'activité de l'entreprise sur l'interaction des contrôles.

Parmi les travaux mettant en exergue des situations contradictoires, il est possible de discuter le travail référence de Alvesson et Kärreman (2004). À partir d'une étude empirique des pratiques d'un cabinet de conseil, les auteurs mettent en évidence des interactions complexes entre contrôles, qui se caractérisent tour à tour par leur complémentarité et par leur contradiction. Sur ce point, Alvesson et Kärreman (2004) démontre que certains contrôles technocratiques ne sont pas utilisés comme ils le devraient parce que le comportement des individus est davantage orienté par des contrôles socio-idéologiques. Par exemple, les auteurs notent que le report d'heures quotidien des employés – notamment utilisé pour déterminer les honoraires – n'est pas fidèle à la réalité. En effet, les employés reportent systématiquement huit heures, même s'ils travaillent davantage. Les employés justifient ce comportement par la volonté d'apparaître comme des consultants compétents et efficaces, attitude socialement valorisée par le management. Cette pratique, encouragée par les managers, transforme alors le report d'heures en un rituel, déconnecté de la réalité quotidienne. Toutefois, cette situation n'est absolument pas considérée comme problématique par le management du cabinet. Ainsi, les managers ont parfaitement conscience qu'en créant un climat où les employés doivent se valoriser, ils vont les inciter à détourner certains contrôles technocratiques de leur utilisation première. Ils maîtrisent parfaitement leur système de contrôle et, grâce à la puissance des contrôles socio-idéologiques, ce système porte ses fruits : les employés se comportent conformément aux souhaits du management.

À la Société Générale, la situation de contradiction ne connaît pas la même issue. Dans notre cas, le management ne possède en effet qu'une maîtrise relative des actions adoptées par les traders et le comportement souhaité n'est pas clairement défini. Cette zone de flou donne alors la possibilité à Kerviel d'entreprendre des agissements aux conséquences non souhaitées et non souhaitables pour la Société Générale. L'attitude problématique de Kerviel s'explique essentiellement par la nature des contrôles socio-idéologiques au sein de la salle des marchés. Le management accorde davantage d'importance à la rentabilité à court terme qu'au risque de fraude. À cet titre, notre étude montre, à l'image du travail de Alvesson et Kärreman (2004), le rôle majeur joué par les contrôles socio-idéologiques dans l'orientation des comportements des acteurs. Mais ce qui interpelle aussi dans le cas de la Société Générale, c'est l'importance de ces mêmes contrôles sur l'(in)efficacité des contrôles technocratiques. En effet, notre cas montre à quel point une inadéquation entre les contrôles technocratique et socio-idéologique peut nuire à l'efficacité des premiers. Ainsi, n'étant pas sous-tendus et appuyés par des contrôles socio-idéologiques adéquats, les contrôles technocratiques se retrouvent carencés et mal pilotés, à tel point qu'ils ne parviennent pas à remplir leur fonction. Si une telle situation ne posait pas de problème dans le cas de Alvesson et Kärreman (2004) – parce que la situation est voulue par le management, elle est incontestablement problématique dans le cas de la Société Générale.

L'élaboration d'un système de contrôle est un art subtil et complexe qui nécessite de prendre en considération plusieurs éléments fondamentaux. D'abord, il convient de définir clairement ce que le management attend du comportement des acteurs. Ensuite, en cohérence avec ces attentes managériales, il est nécessaire de mener une réflexion approfondie sur les contrôles technocratiques, bien entendu, mais aussi (et peut-être même surtout) sur les contrôles socio-idéologiques. Souvent négligés, ces derniers apparaissent pourtant cruciaux dans l'orientation du comportement des acteurs d'une part et dans l'efficacité des contrôles technocratiques d'autre part. Sur ce dernier aspect, les propos de Bouquin (2010, p.82) résonnent ici comme une évidence : « *le contrôle formel, « visible », n'est probablement efficace que s'il est considéré comme légitime par ceux qu'il englobe, et sa légitimité dépend sans doute de sa cohérence avec le contrôle invisible* ».

Parmi les études mettant en évidence des situations de contradictions, les travaux s'inscrivant dans une perspective de *New Public Management* (Georgescu et Naro, 2012 ; Perray-Redslob et Gérard, 2015) tiennent une place de choix. Dans ces études, la situation de contradiction émerge souvent suite à l'implantation de contrôles technocratiques dans une organisation où les contrôles socio-idéologiques occupent une place importante (Perray-Redslob et Gérard, 2015). L'introduction de ces nouvelles modalités de contrôle se traduit par des résistances au changement, voire par des luttes où divers groupes d'acteurs cherchent à valoriser une forme de contrôle qu'ils jugent la plus adaptée pour l'organisation. Dans les armées françaises, par exemple, émergent deux groupes d'acteurs défendant des formes de contrôles différents : les « réformistes » qui sont favorables aux contrôles technocratiques et les « institués » qui sont attachés aux contrôles socio-idéologiques (Perray-Redslob et Gérard, 2015). Dans ces études, le changement organisationnel tient une place majeure dans le contexte dans lequel évoluent les organisations analysées.

Or, notre étude met en évidence une situation contradictoire entre contrôles technocratique et socio-idéologique dans une entreprise qui n'est pas sujette à un changement organisationnel majeur et qui évolue dans un environnement de contrôle stable. La contradiction dans notre

cas provient de la spécificité des contrôles socio-idéologiques de la Société Générale en tant que banque d'investissement, et de l'activité des établissements financiers en général. Dans ces derniers, le contrôle technocratique axé conformité, d'ailleurs de plus en plus important et minutieux, tend à obtenir un comportement prudent des opérateurs, via une couverture de risque maximale dans leurs actions, pour mieux garantir la stabilité du système financier. Mais, ce contrôle technocratique se heurte à des valeurs et à un esprit qui définit même l'activité financière dans les banques d'investissement. Manipulant des produits financiers de plus en plus complexes, elle est par essence très risquée, s'inscrivant dans une compétition mondiale qui valorise les gains court-termistes et la « starification » des opérateurs de marché.

6. Conclusion

Ce travail cherche à étudier la manière avec laquelle les interactions entre contrôles technocratique et socio-idéologique orientent le comportement des acteurs. Soucieux de placer le comportement des acteurs au cœur de la réflexion, nous étudions un cas de non-conformité comportemental, c'est-à-dire un cas où un individu ne se comporte pas comme le souhaite le management. En l'espèce, notre choix s'est porté sur l'affaire Kerviel. À partir d'une riche documentation résultant de la procédure judiciaire, nous analysons une situation contradictoire entre contrôles technocratique et socio-idéologique. Nos résultats empiriques permettent alors de discuter la littérature en contrôle autour de deux axes de réflexion : l'un sur l'importance du contrôle socio-idéologique et l'autre sur l'influence de l'activité de l'entreprise sur l'interaction des contrôles. Sur le premier axe, ce travail met en évidence le rôle fondamental des contrôles socio-idéologiques sur l'orientation des comportements des acteurs, mais aussi sur l'efficacité des contrôles technocratiques. Sur le second axe, cette étude met en évidence l'influence de l'activité de l'entreprise sur les interactions entre contrôles technocratique et socio-idéologique. formes de contrôle. Dans la mesure où nos propositions relatives aux interactions entre contrôles ne reposent que sur un cas unique, il serait fécond de réaliser davantage d'études empiriques, multipliant ainsi les cas d'espèce et les contextes organisationnels et sociaux dans lesquels ces cas sont encastrés, afin d'enrichir encore davantage notre compréhension des interactions complexes interactions entre formes contrôle.

Bibliographie

- Alvesson, M. (1993). Cultural-ideological modes of management control. In S. Deetz (Ed.), *Communication yearbook*. Vol. 16. Newbury Park: Sage.
- Alvesson, M. et Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society* 29 : 423–444.
- Bedford, D.S. et Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research* 27 : 2–26.
- Beyer, J. M. (1981). Ideologies, values, and decision-making in organizations. In P. C. Nystrom, & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press.
- Bouquin, H. (2010). *Le Contrôle De Gestion*, Paris : PUF.
- Chiapello, È. (1996). Les Typologies Des Modes De Contrôle Et Leurs Facteurs De Contingence : Un

- Essai D'organisation De La Littérature. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 2(2) : 51-74.
- Das, T.K. et Teng, B. (1998). Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliance, *Academy of Management Review* 23(3) : 491-512.
- Etzioni, A. (1960). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: The Free Press.
- Ferner, A. (2000). The underpinnings of bureaucratic control systems : HRM in European multinationals. *Journal of Management Studies* 37(4) : 521–540.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of culture*. New York: Basic Books.
- Georgescu, I. et Naro, G. (2012). Pressions Budgétaires À L'hôpital : Une Étude Qualitative Du Concept De «Rapm» Auprès De Praticiens Hospitaliers, *Comptabilité - Contrôle – Audit* 18(3) : 67-96.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency-approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal* : 828–853.
- Govindarajan, V., et Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal* : 259–285.
- Guibert, N. et Dupuy, Y. (1997). La Complémentarité Entre Contrôle Formel Et Contrôle Informel : Le Cas De La Relation Client-Fournisseur, *Comptabilité - Contrôle – Audit* 3(1) : 39-53.
- Grabner, I. et Moers, F. (2013) Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society* 38 : 407–419
- Hofstede, G. (1967). *The Game of Budget Control*, London : Tavistock.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations, and Society* 22 : 207–232.
- Lind, J. (2001). Control in world class manufacturing —a longitudinal case study. *Management Accounting Research* 12 : 41–74.
- Merchant, K. (1982). Control Function of Management, *Sloan Management Review*, Summer : 43-44.
- Mintzberg, H. (1983a). *Structure in fives*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983b). Ideology and the missionary organization. In J. B. Quinn, H. Mintzberg, & R. M. James (Eds.), *The strategy process*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25 : 833–848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly* 25 : 129–141.
- Ouriemmi, O. et Gérard, B. (2017). La responsabilisation de la Société Générale : normes juridiques et management dans le volet civil du procès Kerviel, *Revue Française de Gestion* 269.
- Otley, D.T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations, and Society* 4 : 413–428.
- Perray-Redslob, L. et Gérard, B. (2015). Compétition entre contrôles technocratiques et socio-idéologiques : le cas de l'insertion du contrôle de gestion dans les armées françaises *Management International* 20(1) : 135-149.
- Ranson, S., Hinings, C. R., et Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly* 25 : 1–17.
- Simons, R., 1995. *Levers of Control*. Boston : Harvard University Press.
- Smircich, L. (1983). Studying organizations as cultures. In G. Morgan (Ed.), *Beyond method, strategies for social research*. Beverly Hills: Sage.

- Speklé, R. (2001). Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations, and Society* 2 : 419–441.
- Weiss, J., et Miller, L. (1987). The concept of ideology in organizational analysis. *Academy of Management Review* 12 : 104–116.