

# MISE EN SCÈNE DE LA MISE EN NOMBRES : ETHNOGRAPHIE D'UN COMITÉ DE RISQUE PAYS (1)

Une transaction financière ne naît pas du néant. C'est une décision résultant à la fois d'une discussion entre des individus aux intérêts parfois divergents constituant des institutions financières et de procédures organisées au sein desdites institutions. Au cœur de ce processus, la « note pays » permet de mesurer/résumer la santé économique d'un pays à l'occasion d'un comité examinant les limites des engagements financiers de l'institution dans ce pays. C'est l'utilisation de cette note, dans ces comités, que le présent article veut mettre en scène pour amener le lecteur à comprendre qu'une note sert à un triple niveau : elle mesure un objet complexe, certes, mais elle participe également à la création de conventions entre les parties prenantes qui y recourent et, enfin, elle a une fonction « procédurale » en étant à la fois le lieu d'expression de conflits et de négociations, l'outil permettant la constitution d'une dynamique commune entre ses utilisateurs et un moyen de partager des responsabilités.

Par **Nicolas MEUNIER\***

---

## INTRODUCTION

La finance internationale est souvent observée de loin, d'un point de vue agrégé : réduite à un concept, la banque est alors vue comme un point, un nœud de passage et d'aiguillage des flux financiers. Mais, dans

les faits, ces mouvements de flux s'appuient sur toute une série de décisions individuelles des opérateurs : la « macro-finance » est la résultante de « microdéci-

---

\* Doctorant, LAMES (Université d'Aix Marseille, UMR 7305).  
Contact mél : nicolas.meunier@gmx.fr

---

(1) Cet article s'appuie sur une contribution présentée aux journées doctorales « Ethnographie en entreprise » organisées au Centre Maurice Halbwachs en avril 2013. L'auteur tient à remercier les personnes présentes à ces journées, et notamment les organisateurs, ainsi que les relecteurs pour leurs remarques et leurs encouragements qu'ils lui ont prodigués lors de la soumission de cet article à la revue (l'auteur reste bien évidemment seul responsable des erreurs et des omissions qui pourraient émailler l'article).

sions ». Or, les individus qui décident (ou non) de faire passer un flux financier d'un compte à un autre ne le font pas librement : ils appartiennent à des institutions (banques ou autres organismes financiers) et ne peuvent agir qu'à l'intérieur des cadres fixés par ces institutions. Ils interagissent en fonction de règles et de codes, explicites ou non, qui façonnent le fonctionnement global de la banque.

Dans ces institutions, les décisions d'investissement sont prises au sein de comités (seuls habilités à engager les fonds disponibles) qui regroupent les différentes parties prenantes au sein de la banque (opérationnels, analystes, surveillants et décideurs). La décision est prise par consensus, sous l'autorité du décideur. Certains comités décident de projets précis, d'autres vont dessiner l'activité même de la banque : ceux chargés de décider des enveloppes d'investissements dans les différents pays, et de mettre des limites à ces investissements. Au sein de ces comités, la « note pays » joue un rôle central : elle résume ce que la banque pense d'un pays déterminé, partant ainsi du principe de la possible réduction d'une problématique complexe (celle d'une société, d'un pays) à une seule dimension.

La note, une fois élaborée par un expert (l'économiste), est présentée au comité, auquel elle sert d'entrée en matière à la prise de décision. Mais elle est également instrumentalisée pour alimenter un débat qui la dépasse. Présentée au comité, elle implique l'ensemble des participants par leur acceptation partagée de l'évaluation que l'institution fait d'un pays (et par là-même leur acceptation de la légitimité de l'attribution d'une note). Elle est souvent le lieu d'expression de conflits, inévitables, mais détournés sur un objet (la note) supposé objectif (et donc « non fragile »). Au final, en étant acceptée et en servant de base à la décision, elle renforce l'implication des participants au comité dans la décision, et donc dans la politique de la banque.

Pour résumer, la note a ainsi une triple fonction : une fonction de « mesure », bien sûr, une fonction de « création de convention » entre les participants, mais également une fonction « procédurale » (expression de conflits, implication des participants au comité) qui permet au final de souder entre eux des individus qui sont, par essence, en opposition de par leurs rôles différents. La note participe ainsi à la création d'une acceptation par tous les membres du comité de leurs responsabilités dans une décision qui dépasse son propre objet.

Le texte qui suit expose tout d'abord le fonctionnement de la banque. Puis il en présente successivement les différents intervenants, le schéma-type de prise de décision en comités et une explicitation des comités de limites. Enfin, après une mise en scène d'un comité-type, il propose d'analyser les fonctions implicites de ces comités, après quoi le rôle de la note elle-même est étudié.

## PORTRAIT DE LA BANQUE À TRAVERS LES DIFFÉRENTS PARTICIPANTS PRÉSENTS AUTOUR DE LA TABLE DE RÉUNION

Une banque n'est pas seulement une entité financière, c'est-à-dire un objet d'étude observé pour ses fonctions de transformation de la monnaie et d'allocation d'investissements (2). Chaque banque est aussi, et avant tout, un groupe d'individus travaillant au sein d'une même institution et jouant dans celle-ci des rôles différents.

Certains apportent les projets, calculent le profit lié à ces projets. D'autres sont spécialistes du risque (de ce qui peut faire déraiser une opération) et de sa mise en regard avec les autres risques portés par la banque. La rencontre entre les parties concernées se fait au sein de comités (c'est-à-dire de réunions présidées par un des directeurs de l'établissement) au cours desquels va être décidée l'implication (ou la non-implication) de la banque dans un projet ou au cours desquels va être déléguée à un opérateur la décision d'investir (dans une certaine limite).

### La banque, un collectif d'individus

Dans une banque, tout le monde ne fait pas le même métier : les opérationnels, les *risk managers*, les analystes (économistes et analystes de contreparties) et les mandataires jouent chacun un rôle qui leur est propre dans la décision finale d'investissement.

– Les opérationnels proposent les projets, les mettent en forme (de la réussite des projets dépend d'ailleurs une partie de leur rémunération). Il y a les « *senior bankers* », qui sont, pour une zone géographique ou un secteur économique donnés (automobile, bâtiment,...), les ambassadeurs de la banque auprès des autorités politiques ou des responsables des grandes entreprises. Il y a les CEO, les *Chief Executive Officers*, qui sont responsables des opérations de la banque dans un pays donné. Il y a les chefs de projet, qui sont chargés du suivi d'une opération précise et qui sont généralement spécialisés dans un style de montage financier spécifique (financements d'avions, d'infrastructures...). Il y a les opérateurs de marchés qui sont rassemblés dans des services spécialisés, les salles de marché, ce sont les *traders* et les *sales* du *front office* (3) (par opposition au *back office* qui traite, quant à lui,

(2) Brender (2005) ou Cartapanis (2004) proposent des mises en scène d'une opération de marché. Voir Bachelet (1998) ou De Laporterie et Meunier (2005) pour les conséquences de ce fonctionnement en réseau sur la création de conventions communes.

(3) Voir Godechot (2001) pour une entomologie détaillée des salles de marchés.

des aspects juridiques et techniques des échanges) (4). Les opérationnels, bien sûr, portent les projets retenus par la banque.

– Le service de suivi des risques, les *risk managers* : ce sont des services comptables qui connaissent l'ensemble des engagements déjà en cours de la banque. Ils évaluent le risque d'une décision à prendre en fonction d'autres risques et réalisent une sorte de cartographie des risques pour éviter, par exemple, que la banque n'accorde trop de prêts à court terme ou trop de prêts à des entreprises immobilières. Leur rôle est analogue à celui d'un procureur.

D'autres services, jouant les rôles d'arbitre et de conseiller, exposent une situation ou la mettent en rapport avec d'autres questionnements.

– Les analystes économistes et les analystes de contrepartie : les premiers sont consultés lorsqu'un projet concerne un pays considéré à risque, ce sont les économistes « risque pays » qui sont chargés d'expliquer leurs anticipations quant au futur de l'économie du pays en question (5). Les seconds ont pour mission de s'assurer de la solidité de la contrepartie (c'est-à-dire de l'entreprise à laquelle on prête ou dans laquelle on prend une part de capital) à travers les bilans comptables, la dynamique du secteur de l'économie dans lequel exerce l'entreprise, les alliances en cours dans le secteur considéré...

– Il existe d'autres fonctions support, comme les juristes (pour définir les termes précis d'un projet) ou les *compliance officers* qui sont chargés de faire respecter les différentes réglementations bancaires (notamment en matière de lutte contre le blanchiment d'argent).

Enfin, les décideurs, ou les mandataires, sont les quelques personnes habilitées à engager la banque : il s'agit, le plus souvent, de son directeur général, de l'adjoint de celui-ci et, éventuellement, de quelques directeurs. Il y a très peu de mandataires, ce qui permet à la banque de maîtriser l'utilisation de ses fonds.

#### Le comité, l'instance de décision de la banque

Dans une banque, toute décision d'investissement se prend en comité. Qu'il s'agisse de l'octroi d'un prêt immobilier à un particulier, d'une opération de change pour une entreprise exportatrice ou du financement d'un important projet d'infrastructure, le client est en relation avec un banquier qui va (ou non) accepter d'engager la banque dans une opération.

(4) La vie des opérateurs financiers regorge de termes empruntés à l'anglais international (le « *globish* », ce jargon qui singularise la profession), même au sein des banques pourtant déjà très (et de plus en plus) « anglophobes ».

(5) Il existe également des conjoncturistes qui dessinent les grandes tendances des grandes économies, ainsi que des économistes sectoriels spécialisés dans un secteur économique (automobile, grande distribution...) qui sont chargés de connaître les mécanismes et les tendances du secteur considéré, et ce jusqu'au niveau de l'entreprise.

Mais cet engagement n'est pas uniquement du ressort de ce chargé de clientèle, il a été autorisé préalablement en réunion *ad hoc* du comité.

Une banque a deux missions qui sont les deux faces d'un même rôle : faire fructifier l'argent placé par le déposant tout en lui permettant de retirer à tout moment la part qu'il souhaite consacrer à ses dépenses. Cette double mission (rentabilité et liquidité) est *a priori* contradictoire, puisque la banque ne sait pas à quel moment elle va devoir rendre les fonds dont elle dispose, ce qui obère ses capacités à prendre des positions, et donc à faire du rendement. C'est précisément le métier de la banque que de savoir équilibrer ces deux missions.

Elle va donc s'empêcher de bloquer trop d'argent dans des projets - même rentables - s'ils doivent se traduire par une impossibilité pour les déposants de retirer leurs fonds. Elle va veiller à ce que tous les fonds ne soient pas engagés dans des opérations trop similaires afin d'éviter qu'une difficulté dans un secteur n'entraîne une trop forte baisse de ses actifs. De manière générale, la banque va veiller à ce que la rentabilité d'un projet soit cohérente avec le risque pris : en termes financiers, on dit que l'on prend en compte le « couple rendement-risque ». Risque et rendement, tel est le couple qui crée la dynamique interne d'une banque : trop de prudence empêche d'avoir des revenus, trop d'optimisme fragilise l'institution. Chaque banque, selon sa spécificité et sa culture propre, selon ses dirigeants et ses actionnaires, mais aussi selon la période conjoncturelle traversée, met le curseur entre l'un et l'autre de ces aspects.

Pour avoir une vue d'ensemble de ces questions, mais aussi pour ne pas disperser les responsabilités, la décision d'investissement est toujours prise en comité. Ses réunions régulières (au minimum hebdomadaires) sont le véritable lieu de décision de la banque.

Un gros projet qui aura pris plusieurs semaines, voire plusieurs mois, pour être ciselé par les équipes opérationnelles (quel rendement en attendre, quelles garanties juridiques ?...) sera toujours examiné au cours d'une réunion formelle du comité. La décision finale qui doit émaner de ce comité consistera à accepter ou à refuser de consacrer une partie des fonds de la banque à ce financement.

Chaque banque a une organisation qui lui est propre, mais, dans leurs grandes lignes, les services concernés et les processus de décision sont toujours les mêmes (6). Autour d'une table se réunissent toutes les parties prenantes. À la sortie, un projet peut être accepté tel

(6) La banque n'est pas seule à décider de ces processus de décision. Dans chaque pays, les autorités, à travers la loi bancaire, imposent des normes de fonctionnement de manières plus ou moins précises et, au niveau international, il existe toute une réglementation (obligatoire ou seulement recommandée). Les marchés financiers, les agences de notation des banques, les acheteurs d'actions et les financeurs sont très au fait de cette réglementation, et la banque, par un phénomène d'autocontrôle, décide souvent de s'y soumettre.

quel (et les fonds y seront investis), accepté sous condition de vérification (d'un point juridique, par exemple), accepté sous condition de modification marginale (d'une hypothèse de rendement, par exemple), repoussé à raison d'une modification substantielle (dans ce cas, il faudra la tenue d'un nouveau comité pour pouvoir l'accepter) ou refusé (auquel cas les opérationnels ne le re-proposeront pas).

Les comités prennent leurs décisions par consensus, et le mandataire, qui est censé être le seul à décider, celui en qui les actionnaires et les déposants de la banque ont mis leur confiance, est en fait enclin à se reposer sur les experts qui l'entourent. Ses interventions sont de fréquents « si je comprends bien... » : c'est de fait un *chairman*, même s'il reste le décideur (les personnalités et les caractères varient beaucoup d'un dirigeant à l'autre) (7). Il assume les rôles de celui à qui l'on parle et d'organisateur de la discussion.

#### Les limites de l'investissement et les comités « pays »

Si toutes les décisions d'investissement étaient examinées en comité, alors la banque connaîtrait à chaque instant pour chaque pays et pour chaque secteur où elle en est. Cela répondrait à ce besoin de suivi et de contrôle, mais cela signifierait que chaque opération, quel qu'en soit le montant, devrait être adoubee par les plus hautes instances de la banque, ce qui n'est évidemment pas possible si l'on se souvient de l'aréopage nécessaire pour prendre ce genre de décision : ce n'est pas possible parce que cela nécessiterait de consacrer trop de temps à la réalisation d'une transaction, et que ce serait également trop chronophage pour les personnes seules habilitées à engager les financements. C'est donc dans des comités spécialisés que sont entérinées des décisions qui façonnent le quotidien de la banque : les comités de limites. Dans un secteur économique ou un pays donnés, en effet, les banques se fixent à elles-mêmes des limites d'engagements à ne pas dépasser : dans la plupart des pays du monde, secteur par secteur, une banque suffisamment outillée suit les opérations à échéances régulières pour savoir où en est son portefeuille de risques. C'est l'objet des comités de limites que de faire le point, de décider d'étendre ou, au contraire, de diminuer l'enveloppe globale des engagements de la banque. Les réunions de ces comités sont donc des moments stratégiques (pour l'institution) et conflictuels (entre les différentes parties prenantes), probablement plus marqués que

(7) Bien que l'anecdote y invite, on ne nommera pas ce directeur qui, lors de comités se tenant au sein d'une tour de verre moderne de laquelle tous les fumeurs devaient sortir pour leur pause cigarette dans un permanent va-et-vient d'ascenseurs, se permettait, sans provoquer la moindre remarque, d'allumer en réunion d'odorants cigarillos (les cendriers disposés dans cette salle étaient sans doute les seuls de toute la tour).

les réunions des comités s'intéressant aux projets (les projets ayant été travaillés en amont, on connaît ceux qui seront donc soumis à ces comités, alors que les limites d'engagements sont modulables en fonction de la teneur des débats au sein des comités de limites). Dans un pays, une banque intervient de multiples manières : en prêtant à des agents économiques locaux ou à des agents internationaux qui y réalisent des opérations, en achetant des actions ou en prenant une part du capital d'entreprises nationales, en faisant des opérations de change en monnaie locale... Pour pouvoir à la fois suivre et contrôler la totalité des montants engagés dans un pays au cas où une crise surviendrait, et toujours dans l'optique de ne pas déséquilibrer trop fortement le portefeuille de ses engagements dans un nombre limité de pays, la banque décide, pays par pays, d'une « limite » en dessous de laquelle les opérationnels sont autorisés à agir sans demander l'autorisation de leur hiérarchie. Cette limite pays représente à la fois une délégation d'autorisation d'engagement et une procédure permettant à la banque de suivre et de contrôler ses engagements dans un pays donné.

En mettant en place ces plafonds d'engagement, la banque atteint un double objectif : limiter le recours aux décideurs, qui ne sont plus obligés d'intervenir à chaque opération (mais seulement pour chaque dépassement ou renouvellement des limites, ainsi que pour des projets de grande ampleur qui font l'objet d'un examen des comités décrits précédemment), et encadrer assez précisément les engagements potentiels. Cela lui permet aussi de dessiner une sorte de carte des risques pris (puisque à tout moment, elle connaît son montant maximum d'engagement sur un pays ou un produit donnés). Les limites créent donc certains garde-fous (8).

De manière très concrète, ces limites qui encadrent l'action des opérationnels sont des montants prédéfinis en comité par les autorités de la banque au-dessus desquels toute décision doit être validée par la hiérarchie. En deçà, lorsque l'opération se situe « dans les limites », l'opérateur n'est pas tenu d'attendre l'aval de ses responsables, ce qui fluidifie les mouvements dans un univers où, parfois, chaque seconde compte. Chaque opérateur sait exactement, à tout moment, jusqu'à quel montant il peut prêter à chacun de ses

(8) En dehors des grandes crises financières, la non-existence ou le non-respect des limites est une des causes les plus fréquentes de pertes importantes des banques. Cela a été le cas avec la Barings, la plus vieille banque d'Angleterre (plus que bicentenaire), qui a été mise en faillite en 1995 suite aux opérations hasardeuses réalisées par Nick Leeson, un opérateur sur les marchés asiatiques, ayant profité de la distance géographique d'avec sa hiérarchie pour contourner les limites (HOCH et KUNREUTHER, 2001 ; WONG, 2008). C'est le cas également dans l'affaire Kerviel, du nom du *trader* de la Société Générale, qui joua avec les limites autorisées pour prendre jusqu'à 50 milliards d'euros de positions, soit 1,5 fois les fonds propres de la banque, avec pour résultat une perte de 5 milliards d'euros mise à jour en janvier 2008 (KERVIEL, 2010).



clients. Lorsqu'une opération nécessite exceptionnellement un « dépassement de limite », la hiérarchie directe peut donner son accord, au coup par coup. Mais si ce dépassement devient régulier, ou s'il est trop important, il est procédé à une « révision des limites » lors d'un nouveau comité. Dans les comités, les opérationnels ont en général envie de voir leurs limites étendues, ce qui leur permet d'avoir à rendre compte le moins souvent possible. Bien évidemment, les services de risques préfèrent, quant à eux, avoir au contraire des limites les plus étroites que possible. La négociation commence par l'exposé de la situation économique du pays, que l'économiste résume par l'attribution d'une note (9).

### LA NOTE ET SES FONCTIONS DANS LES COMITÉS PAYS

L'exposé du déroulé d'un comité type (imaginaire, mais « reconstitué ») permet de mieux situer les enjeux inhérents à ces comités, dont les fonctions sont en fin de compte multiples tant pour les extérieurs (clients, actionnaires) que pour les participants (décideurs et équipes). La note y joue un triple rôle : quantification du risque pays, construction de différentes conventions entre participants et fonction procédurale permettant l'expression de conflits, mais également de souder les équipes et de les responsabiliser.

#### Proposition d'exposé d'un comité pays

Nous proposons ici une respiration dans notre exposé à travers la mise en situation d'un comité. Le texte qui suit propose l'idéal-type du déroulé d'un comité de limites pour mieux en saisir le fonctionnement et pouvoir repérer la manière dont la note est utilisée lors de l'établissement de ces limites (10).

#### Où ?

La réunion du comité de limites a lieu au neuvième étage d'un building qui en compte douze, juste au-

(9) La note (et c'est très important dans la mécanique de la décision) sert également à calculer les ratios prudentiels obligatoires qui font qu'investir dans un produit risqué nécessite une provision.

(10) Sans entrer dans le débat, on assumera le fait qu'il s'agit ici d'une « mise en scène » plus que d'un véritable travail ethnographique, car il y a volontairement « reconstruction » (BERNOUX, 2001). Cependant, si dialogues et personnages sont imaginaires, ils représentent une réalité, un idéal-type de ce type de réunion. Cette mise en scène a pour origine une participation observante (et non une observation participante) de long terme (l'auteur de ces lignes ayant été pendant presque deux décennies et au sein de différentes institutions celui qui va présenter la note pays). Il ne s'agit pas de prétendre à un véritable travail d'ethnographie (il n'y a pas eu de tenue d'un journal de bord). On soulignera ici que ce texte a été relu (en avril 2013) par des professionnels en fonction dans trois banques françaises, qui ont reconnu l'idéal-type ainsi décrit.

dessous de l'étage de la Direction. Lors de l'emménagement, l'an dernier, dans ce nouvel immeuble tout en verre fumé et en acier et bordant la Seine, la Direction a pris bien soin de ne pas se réserver le douzième étage, et elle l'a fait savoir de manière d'ailleurs indirecte, mais sans réelle subtilité (!), en mettant en avant un argument se voulant en cohérence avec le discours interne d'une entreprise « dont les collaborateurs sont la première richesse » (11). Le douzième et dernier étage est partagé entre des salles de réception offrant des panoramas époustouflants sur le quartier de la Défense et sur Paris, et les bureaux des équipes responsables des « grands comptes » (12). Le onzième étage est, quant à lui, occupé par les services de la stratégie et des directions régionales.

La salle du neuvième étage (où se trouvent plusieurs salles de réunion et la direction des risques) offre également une très belle vue. La décoration de cette salle est soignée, une moquette crème (épaisse, bien sûr...) en recouvre le sol, les murs orangés sont égayés par deux grands tableaux modernes d'une grande sobriété, son mobilier est en bois sombre et en cuir noir. Les lourdes tables (modulables) qui l'équipent sont disposées pour former un ovale. Devant chaque fauteuil, sont placés une demi-bouteille d'eau de source et un verre retourné posé sur un petit napperon en papier épais. Il est onze heures, la réunion durera une heure.

#### Qui ?

Six personnes sont déjà là, que des hommes (13) : certains sont attablés consultant les derniers messages reçus sur leur portable, d'autres sont debout face aux vitres portant un regard rêveur sur Paris et d'autres

(11) Argument traditionnel dans les entreprises. Voir, par exemple, pour les grandes banques françaises :

- BNP Paribas : « Porter attention à nos collaborateurs, les respecter » (« les principes de management », site du groupe, décembre 2012)

- Crédit Agricole : « Pourquoi nous rejoindre ? Nos collaborateurs sont au centre [du] projet [du groupe] [...] notre groupe est particulièrement soucieux des hommes et de leur environnement » (site internet de recrutement : [www.mycréditagricole.jobs](http://www.mycréditagricole.jobs), décembre 2012).

- Société Générale : « L'Esprit d'équipe, notre force [...] Cette force du collectif est celle de l'épanouissement de chacun. » (Site du groupe pour la gestion des carrières : [Carreers.societegenerale.com](http://Carreers.societegenerale.com), décembre 2012).

(12) Un « grand compte » est un client représentant un chiffre d'affaires réel ou potentiel considéré comme très important (ce sont ceux des principales entreprises mondiales ou des institutions financières internationales). Le responsable du compte est en général un banquier très expérimenté, qui est assisté d'une équipe spécialisée en charge de l'interface et de la coordination entre les acteurs internes et les différents interlocuteurs chez le client, une équipe vers laquelle remontent toutes les informations qui, au sein de la banque, sont relatives à ce client.

(13) Le monde de la finance est plutôt paritaire, par rapport à d'autres secteurs du monde privé, mais il demeure masculin, surtout quand on monte dans la hiérarchie. Les femmes représentent 56 % des salariés du secteur, mais seulement 40 % des cadres. Selon la Fédération Bancaire Française, presque la moitié des analystes de risque sont des femmes, mais c'est une proportion qui n'est plus que de 25 % pour les opérateurs de marchés, et d'un tiers pour les « responsables d'unité » (FBF, 2009 ; DIEDERICH-S-DIOP et DUPRAY, 2006).

encore se tiennent près de la porte, en pleine conversation avec un alter ego (une note d'humour, une question personnelle sur les vacances ou, pour les plus intimes, sur la famille...).

L'uniforme masculin est traditionnel : un costume très sombre, uni ou très légèrement rayé, ouvert sur une chemise unie claire et une cravate, de couleur vive ou, au contraire, sombre, mais toujours avec une petite touche de couleur, des chaussettes noires et des chaussures en cuir noir. Seuls bijoux portés, des boutons de manchette et les alliances, peut-être une chevalière ; les cheveux bien en ordre (pour ceux qui en ont encore). Les plus jeunes, approchant la quarantaine, semblent paradoxalement être les plus à l'aise. L'un d'entre eux compte mentalement les présents, distribue des dossiers se composant de pochettes cartonnées orange contenant elles-mêmes des sous-dossiers jaunes et verts, il en pose deux à une extrémité de la table, devant deux fauteuils encore inoccupés. Au ton légèrement décontracté d'avant « représentation » (14) succède un bref raidissement, léger mais perceptible, quand entrent les deux derniers participants arrivant d'un pas alerte qui laisse deviner qu'ils ont emprunté l'escalier (un seul étage à descendre). Chacun prend place autour de la « table » ovale. Regards entendus, dernier coup d'œil au portable, claquement des mallettes, bruissement des pochettes qui s'ouvrent et des vestes que parfois l'on installe précautionneusement sur le dossier du fauteuil. Il est 11h02.

Déjà, l'un des deux derniers arrivants, le plus âgé, a commencé à feuilleter les premières pages de la pochette orange que le plus jeune avait ouverte pour lui. Lecture rapide de la dizaine de lignes indiquant l'ordre du jour, tandis qu'il enlève sa montre et la place près du verre vide. Il lève les yeux pour un échange rapide de salutations. C'est le Directeur. Il donne le signal du départ de la réunion.

### Discussion

Le premier sous-dossier, dans une pochette verte, est simplement intitulé « Brésil ». Le Directeur hoche la tête : « *Nous commençons par Sao Paulo* », ce à quoi une voix répond « *Je préférerais Rio...* », ce qui déclenche des sourires et la réplique du Directeur : « *Je pensais que vous aviez plus d'ambition que représentant à notre filiale microcrédits* ». Après quelques rires, le premier reprend : « *Au moins, la croissance y est forte* », ce à quoi un autre participant rétorque : « *... mais sur un volume inférieur à l'Albanian Investment Bank* », puis un autre ajoute : « *...avec un niveau de risque C+ ?* ». Le Directeur reprend la main, souriant mais

tranchant : « *Justement... le Brésil... : écoutons l'économiste...* ».

L'un des participants se penche alors sur son propre dossier, vérifie d'un rapide coup d'œil que les autres ont la bonne pochette verte et, sortant la première page, il commence son exposé : « *Le Brésil, ce mois-ci, est passé en B. Il aurait même pu être B+, mais la croissance attendue reste faible. Les dernières élections...* ». Tandis qu'il déroule le scénario qui explique la note du pays, tout le monde acquiesce, écoute, en lisant rapidement la double page intitulée « Évaluation de risque Brésil ». L'exposé de l'économiste a duré moins de deux minutes pour résumer la situation économique de la cinquième puissance démographique mondiale. Le CEO Brésil (responsable des opérations dans ce pays) tente alors : « *OK, pour la croissance..., mais B, c'est sévère, je trouve. L'industrie est en train de repartir, et regardez les agences : elles ont upgradé la note...* ». Le représentant des risques souligne pour sa part : « *...on a déjà remonté la Turquie, très généreusement...* ».

Suit une discussion de quelques minutes sur la situation de la conjoncture brésilienne. Le représentant des risques s'exprime peu, mais il écoute attentivement. Les échanges se font plutôt entre le CEO et l'économiste, le Directeur demandant de temps à autres des précisions. Au final, la note B est conservée : le Directeur a tranché « *B, c'est un peu faible sans doute, j'étais à Sao Paulo il y a 2 mois, et il me semble que le pays va bien* [acquiescement enthousiaste du CEO]. *Et l'argument « Turquie » ne me va pas, ici : ce n'est pas la même zone. En même temps, votre argument sur la fragilité des exécutifs régionaux est intéressant. Bon, de toute façon, ce n'est pas le lieu d'en discuter. Essayez de voir si la prochaine fois, ça ne peut pas être B+. D'accord ?* [Acquiescement réticent de l'économiste]. *On reste à B...* ».

La note est acceptée par le groupe, mais l'impression est forte qu'elle est un peu sous-évaluée. Elle devient pourtant, avec ces nuances, la valeur qui dessine l'environnement dans lequel va se poursuivre la discussion et se prendre la décision. Le Directeur passe alors la parole au responsable des risques pour un rappel des limites existantes : « *un total de 4,2 milliards. 1,2 pour le court terme, dont 800 millions sur le change... L'opération avec Rio Tinto compte à elle seule pour 500...* ». Puis, c'est le CEO qui expose sa demande : « *c'est surtout sur le court terme et le change que ça pose problème. On aimerait monter à 1,8. Et doubler Rio Tinto, il y a cette énorme opération en préparation sur la zone* ».

L'objection des risques est immédiate : « *au total, cela ferait monter la limite à 5,3... : c'est n'importe quoi, si l'on regarde par rapport au Mexique qui est pourtant B+* ». Argument fragilisé, car personne n'a oublié que le Brésil est B, mais qu'il aurait pu être B+ lui aussi. Le CEO tente un autre angle d'attaque : « *C'est moins que l'augmentation que l'on a décidée, la semaine dernière,*

(14) Car le comité est bien sûr un moment de « représentation » très clair, au sens de Goffman ou de Burke (JOSEPH, 2009).

pour la Turquie... ». C'est le Directeur qui trouve la faille, encouragé d'un hochement de tête par le représentant des risques : « *Oui, mais la Turquie était restée très basse depuis deux ans, et tout le monde sait pourquoi* »...

Au bout d'une vingtaine de minutes, la décision est proposée par le Directeur : « *Bon, on garde les limites, sauf celles sur Rio Tinto, et on refait un Comité Brésil à la rentrée : ça marche, comme ça ?...* ». La pochette verte est refermée, le Brésil terminé, commence alors l'examen de la pile des pochettes jaunes, celles qui renferment des décisions à prendre sur différentes contreparties de par le monde.

### LES MISSIONS IMPLICITES DES COMITÉS : FAIRE UNE PROPOSITION

Les comités sont donc des institutions au sein même de l'institution financière, qui ont des missions, des raisons d'être variées, parfois cachées pour les acteurs eux-mêmes. On peut en avancer six :

- a - rassurer les actionnaires,
- b - rassurer les déposants,
- c - rassurer les décideurs,
- d - rassurer les participants,
- e - coordonner les participants,
- f - impliquer les participants.

Les actionnaires (a) tiennent à ce que l'entreprise dont ils possèdent le capital soit gérée de manière sage. La délégation est importante, mais elle s'efface devant le principe de confiance : on limite tant que faire se peut la possibilité de dérapage en confiant à un aréopage restreint les vraies manettes de décision.

De leur côté, les déposants (b), sans même le savoir, placent la confiance au-dessus de tout : personne ne mettrait un centime dans une banque à laquelle il ne ferait pas confiance. À l'inverse, les grandes crises bancaires ont toujours eu pour origine une perte de confiance se traduisant par le retrait de leurs avoirs par les déposants, avec un effet boule-de-neige (ces retraits fragilisent la banque, ce qui incite d'autres déposants à retirer eux aussi leurs avoirs). Avoir une structure de décision qui paraît sous contrôle est le meilleur moyen d'affirmer cette confiance (même si, dans les faits, les déposants ne sont pas au courant de ces questions financières).

Pour le mandataire (c), il semble que le directeur de banque (ou son adjoint) ait l'impression de consolider ses décisions grâce à l'existence de ce comité. Il faut insister ici sur l'effet rassurant de la quantification (importance des *ratings*) et de la confrontation d'experts pour des décideurs qui sont, toute la journée, confrontés à d'importantes décisions à prendre. D'ailleurs, le comité sert également à réaffirmer la répartition des pouvoirs, notamment au profit du mandataire à qui il incombe de rendre l'arbitrage

final, quitte parfois à passer outre des arguments techniques (15).

De manière similaire (d), les participants à ces comités sont rassurés par ceux-ci : en leur confiant une part de la décision, l'institution reconnaît leur rôle. Ces comités sont donc objectivement un moyen de les motiver.

Les comités servent également de moyen de coordination des équipes (e). Leurs réunions sont des moments où tout le monde se rencontre dans un cadre qui, pour être assez solennel, n'en est pas moins officieux. C'est « *off the record* » que se déroulent toutes les discussions qui ne concernent pas directement les projets et l'on peut alors faire passer des messages qu'il serait autrement plus délicat d'énoncer dans d'autres circonstances. On sait que certaines réunions n'ont pas d'autre but que celui de fédérer (16). Ici, cet objectif fait partie intégrante du processus.

Enfin, les comités sont (et c'est sans doute beaucoup moins évident pour les acteurs eux-mêmes) un moyen d'impliquer ceux qui y participent (f). En contrepartie de l'importance que l'on reconnaît à chacun des participants de par sa seule participation à une instance de pilotage, il faut bien qu'il y ait une responsabilité. En comité, l'expert s'engage, le technicien doit étaler sa capacité devant ses pairs, devant ses responsables et devant des béotiens (experts d'autres domaines). Si une décision prise débouche sur une opération qui se passe bien, tout le monde sera heureux d'avoir participé à la décision. Inversement, en cas de problème, il sera plus facile de maintenir une certaine unité dans la banque, tous les services ayant, par le jeu de leur invitation et leur implication dans la discussion, accepté les conclusions de celle-ci, même si des débats ont eu lieu dans l'ambiance feutrée des comités. Le fonctionnement en consensus apparent maintient une véritable solidarité entre les membres de l'équipe, ce qu'une décision hiérarchique permettrait plus difficilement.

Finalement, au vu de ses missions implicites, le comité est ce qui permet d'instaurer la confiance dans la finance moderne.

---

La note : fonction mesure, fonction convention et fonction procédurale

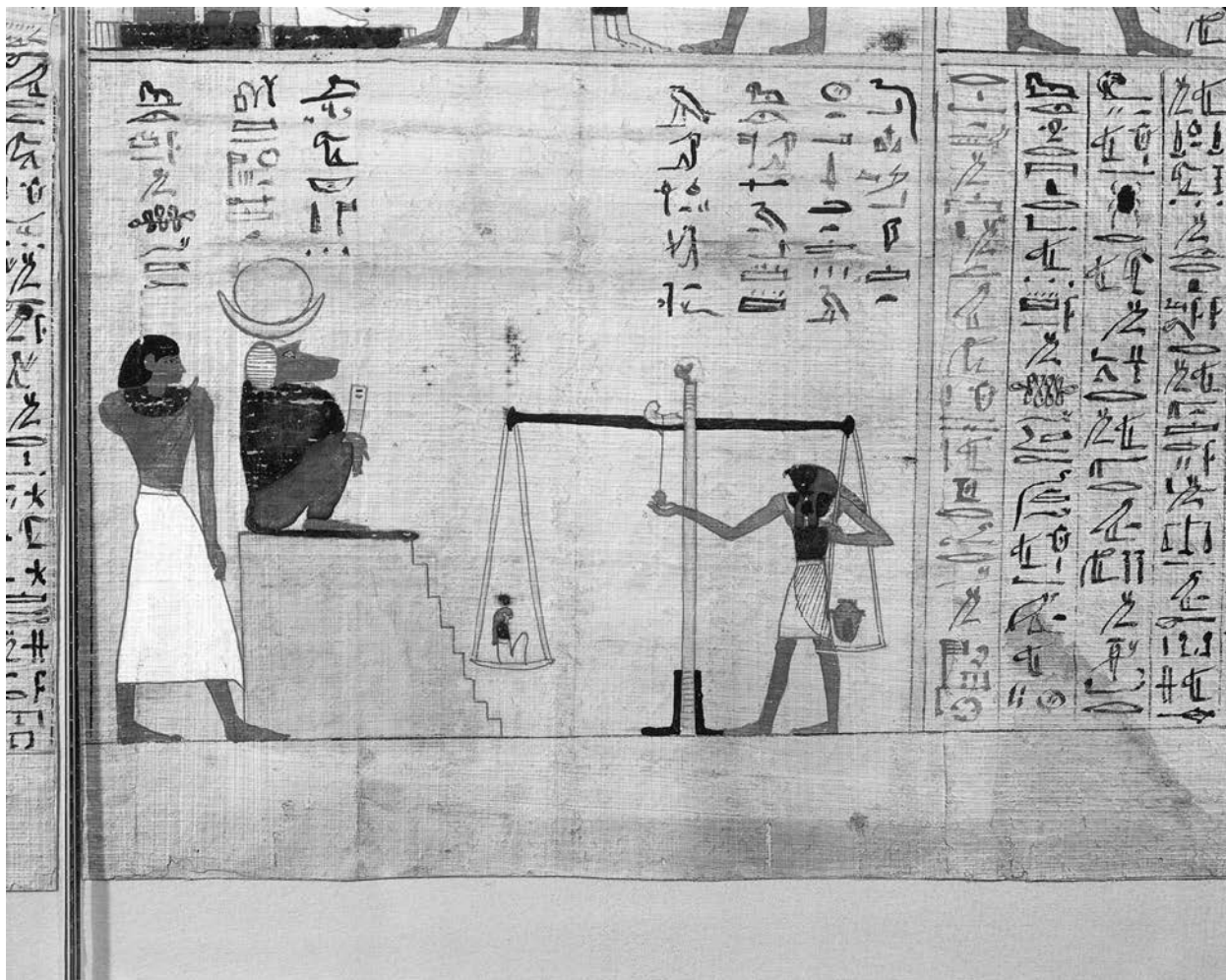
Avec ce fonctionnement en comités, la quantification joue un rôle important. Les comités de limites ont

---

(15) Cette dernière remarque a été faite par un des relecteurs de l'article lors de la soumission de celui-ci à la revue. Ce rôle (réaffirmer la répartition des pouvoirs) a été ici intégré comme une « sous-mission » de la mission générale qui est de « rassurer le décideur », même si la réaffirmation de son pouvoir est sans doute rassurante pour tous les participants.

(16) Louis Renault, avant la guerre, à un moment où la production est arrêtée, ne fait presque plus rien, « *son unique activité se limite à des conférences de direction sans véritable objet, dont le seul mérite est d'entretenir le contact entre cadres supérieurs* » (MOURET, 2009, p. 304).





NICOLAS MEUNIER

Photo © De Agostini

« L'économiste qui parle d'un pays lors d'un comité de limites a pour mission de résumer en un chiffre la problématique de la santé du pays pour classer, sur une seule dimension, des risques très différents, afin de pouvoir les comparer entre eux, et par rapport aux rendements attendus. », « La pesée des âmes devant le dieu Thot », détail du papyrus de Imenemsauf (1075-664 avant J.C.), Musée du Louvre, Paris.

pour principale justification la question de la gestion du temps : ils fluidifient les opérations financières (qui ne nécessitent plus d'autorisation en deçà des limites fixées) et ils évitent de mobiliser en permanence la hiérarchie. Malgré cela, le système des comités prend du temps. Aujourd'hui, une banque internationale intervient quotidiennement dans plus d'une centaine de pays. Si les limites pays doivent être révisées une fois par an, cela signifie que deux comités par semaine sont nécessaires uniquement pour décider des limites pays (sachant qu'il existe le même fonctionnement pour les secteurs, et que les comités se réunissent également pour les grandes opérations quelle qu'en soit la limite). C'est donc pour une question de temps que ces comités existent. Mais ils sont nombreux et le temps joue donc également un rôle au cours de la réunion de ces comités.

Plus on a du temps pour décider et plus on peut aller en profondeur et en largeur dans les problématiques. Si le temps disponible pour décider se réduit, il y a toutes les chances qu'il faille résumer et, souvent, uti-

liser une mesure, une information chiffrée (17). Décider d'investir dans un pays est une chose délicate, un pays étant un organisme social complexe. Cette complexité est redoublée par le fait que l'investissement est rarement pensé en absolu (« Est-ce que j'investis ou non dans ce pays ? »), mais bien plus en relatif (« Est-ce qu'il est mieux d'investir dans ce pays, ou dans cet autre ? ») : la description d'un deuxième pays est alors nécessaire, ainsi que la comparaison des deux (autant de questions complexes).

L'économiste qui parle d'un pays lors d'un comité de limites a pour mission de résumer cette problématique de la santé du pays. Il a reçu délégation d'estimer le risque - en absolu, mais également en relatif. Il a évalué le « risque Brésil », et l'a placé sur une échelle.

(17) Qui « présentent sur toutes les autres formes d'information des avantages de concision, des apparences d'objectivité, des possibilités de représentation visuelle incomparables » (RIVELINE, 1986)



Cette échelle (18), différente dans toutes les banques, a toujours la même fonction : permettre de classer, sur une seule dimension, des risques (et des configurations de risques) très différents, afin de pouvoir les comparer entre eux, et par rapport aux rendements attendus (19).

*La mise en nombres, fonction d'expertise de l'économiste*

Calculée en amont au sein du service des études, selon des méthodologies variables d'une banque à l'autre, la note est présentée à l'occasion du comité consacré au pays (20).

Elle est alors discutée, parfois assez vivement, car elle est là pour « résumer » ce que la banque (par extension du service économique) pense du pays. Elle va freiner (ou au contraire autoriser) le développement de certaines activités (par le jeu des ratios prudentiels) et les enjeux vont donc au-delà de la note elle-même. La compétence de l'expert n'est pas remise en cause, lors de ces discussions. Il n'est jamais dit, ni même sous-entendu, qu'il se trompe, car il est important pour chacun que le rôle de tous soit clair et non contesté, et les processus permettant à tous de « ne pas perdre la face » sont ici très importants : le comité se déroule entre pairs, et chacun est là en tant qu'expert d'un aspect des choses, et de simple béotien pour les autres aspects ; chacun prend garde à ne pas faire ce qu'il n'aimerait pas qu'on lui fit, à savoir remettre en cause sa technicité.

En revanche, des messages vont passer au travers des discussions autour de la fixation de la note. Non seulement des messages directs : les pressions sont inévitables pour essayer de faire prendre en compte certains aspects ou d'en minimiser d'autres. Il s'agit à la fois de peser sur la prochaine évaluation, mais aussi, lors d'une réunion donnée, de faire comprendre aux autres participants que même si la note n'est pas remise en cause, elle ne prend peut-être pas tout en compte, et de renforcer ainsi sa position dans la suite de la discussion. Mais aussi des messages indirects : expressions de conflits qui sont inévitables puisque les individus présents autour de la table de réunion sont investis de rôles différents.

(18) Les plus utilisées sont celles des agences de *rating*, d'où des « notes » souvent exprimées sous forme de « lettres » (le fameux AAA est désormais même connu du grand public, suite à la dégradation de la France survenue en 2011) (voir, par exemple, REVAULT, 2009).

(19) Il ne s'agit pas, ici, d'entrer dans le détail de ces échelles, ni dans celui du processus de notation (MEUNIER et SOLLOGOUB, 2005). Il est essentiel, à ce stade, de simplement retenir le fait que la « note pays » est un nombre (même lorsqu'elle est exprimée sous forme de lettres...) qui résume en une seule dimension ce que la banque (ou plutôt son service d'économistes) pense d'un pays.

(20) Qui sera ensuite comparée à celles proposées par les agences de *rating* (DIDIER et WEILL, 2012).

Et là, le recours à une donnée chiffrée est important. La mythification de l'objectivité que porte en lui-même un nombre lui donne une apparence de solidité qui fait que, lors des débats, personne ne s'avisera de le remettre en cause. Au final, la note, même discutée, est toujours acceptée lors de ces comités, elle aura servi d'expression de conflits.

Par ailleurs, la quantification permet en apparence une objectivation et, donc, une validation dénuée de subjectivité. Les décisions peuvent être délicates à prendre, les enjeux peuvent être énormes et les risques grands : tout ce qui peut être de nature à rassurer est donc encouragé. La volonté d'objectivité va dans ce sens et, de manière générale, tout est fait pour résumer à un seul chiffre la moindre décision, la moindre analyse.

C'est le renforcement, autant que la conséquence de la mission précitée des comités qui est, au travers du fonctionnement en comité, d'impliquer les participants : la note pays est donc, à travers son utilisation centrale en comité de limites, c'est-à-dire en amont de toute décision, un moyen de partager les responsabilités. Investir dans un pays étant la conséquence logique, entre autres facteurs, d'une note évaluant le risque, l'acceptation de la note par tous est un moyen de souder, de fait, l'ensemble des acteurs sur la décision qui a été prise.

Au final, cette courte narration du déroulement d'un comité de limites pays permet de proposer différentes fonctions de la mesure. La « note pays » sert évidemment à évaluer les pays, à les positionner sur une échelle de risque, à résumer un pays tout entier au travers d'une seule note. Elle permet également de renforcer les connaissances communes des participants, créant (ou développant) toute une série de « conventions » (le fait que l'on peut résumer un pays sur une échelle, la connaissance de l'échelle, celle du pays, etc.). Surtout, elle a une fonction procédurale importante. C'est un lieu d'expression de conflits entre les différentes parties prenantes. Mais, plus profondément, de par le fait même qu'elle est discutée, puis acceptée, elle implique l'ensemble des participants dans la décision.

Ce sont là autant de fonctions qui la dépassent, mais qui en font un rouage essentiel de la finance. ■

## BIBLIOGRAPHIE

BACHELET (R.), « Les salles des marchés financiers : décision et organisation », *Humanisme et Entreprise*, n°228, 1998.

BERNOUX (P.), « L'entreprise peut-elle être qualifiée d'institution totale ? », in AMOUROUS (C.) & BLANC (A.) dir., *Erving Goffman et les institutions totales*, Éd. L'Harmattan, 2001.

BONICCO (C.), « Rigidité et souplesse dans l'ordre

- d'interaction chez Erving Goffman, Klesis », *Revue philosophique* n°6.2, 2007.
- BRENDER (A.), *La France face aux marchés financiers*, La Découverte, coll. Repères, 2005.
- CAILLE (A.), « Dé-penser l'économique », *la Revue du MAUSS*, La Découverte, 2005.
- CARTAPANIS (A.), *Les marchés financiers internationaux*, La Découverte, coll. Repères, 2004.
- DE LAPORTERIE (L.) & MEUNIER (N.), « Le(s) marché(s) financier(s) : réseaux créateurs de norme ? Un faisceau d'indices », présentation à la journée doctorale de l'EHESS, juin 2005.
- DESROSIÈRES (A.), « Classer et mesurer : les deux faces de l'argument statistique », *Réseaux*, vol. 13, n°71, pp. 11-29, 1995.
- DIDIER (S.) & WEILL (N.), *Les dessous du Triple A : agences de notation, récit de l'intérieur*, Omniscience Éd., Coll. La Manufacture des Idées, 2012.
- DIEDERICH-S-DIOP (L.) & DUPRAY (A.), « Carrières des femmes et des hommes dans la banque : une analyse des écarts sur 15 ans », *Cahiers du CEREQ*, 2006.
- GIRAUD (P. N.), *Le commerce des promesses - Petit traité sur la finance moderne*, Éditions du Seuil, 2001.
- GODECHOT (O.), *Les traders*, La Découverte, 2001.
- HOCH (S.J) & KUNREUTHER (H.C.) (dir.), *Wharton on making decisions*, Wiley ed., pp. 11-24, 2001.
- JOSEPH (I.), *Erving Goffman et la microsociologie*, PUF, Coll. Philosophie, 2009.
- KERVIEL (J.), *L'Engrenage : mémoires d'un trader*, Flammarion, 2010.
- MEUNIER (N.) & SOLLOGOUB (T.), *Économie du risque pays*, La Découverte, coll. Repères, 2005.
- MOURET (J.N.), *Louis Renault*, Folio Biographies, Gallimard, 2009.
- REVAULT (P.), « Le fonctionnement des agences de notation financière : le b.a-ba du AAA », *Notes du GREG*, 2009.
- RIVELINE (C.), « Les lunettes du Prince », *Gérer et comprendre*, n°3, juin 1986.
- WONG (A.), « Du malin génie au petit malin. Actes du colloque de l'ISTEC », *La triche au sein du monde économique, pratiques, enjeux, regards*, pp. 26-42, 2008.