

LES 10 POINTS CLÉS

POUR COMPRENDRE L'AFFAIRE JEROME KERVIEL

1. SOCIÉTÉ GÉNÉRALE A DÉCOUVERT LA FRAUDE EN JANVIER 2008

Le 18 janvier 2008, avertie par ses systèmes de contrôle, Société Générale a procédé à une enquête interne et a découvert qu'un de ses traders, Jérôme Kerviel, avait réalisé des faux pour dissimuler une de ses opérations. Société Générale a aussitôt décidé de mettre en place une équipe de 20 personnes qui a procédé pendant le week-end à des recherches systématiques. Le 19 et le 20 janvier 2008, ont été découvertes des positions massives, à hauteur de 50 milliards d'euros, que Jérôme Kerviel avait soigneusement dissimulées par des opérations fictives.

La Banque s'est alors trouvée face à un risque de faillite. Les positions prises par Jérôme Kerviel représentaient plus que la totalité des fonds propres de la Banque. Il était donc impossible de les conserver, tant pour des raisons réglementaires que pour des raisons financières. En concertation avec le Gouverneur de la Banque de France et le Secrétaire Général de l'AMF, la décision était prise de liquider ces positions dans les plus brefs délais pour assurer la survie de l'établissement et la stabilité du système financier mondial qui aurait été mis en péril en cas de défaillance de la banque. Société Générale a donc procédé à la liquidation des positions frauduleuses à partir du lundi 21 janvier 2008 et pendant les trois jours suivants, dans le plus grand secret en respectant les règles de fonctionnement des marchés.

Le 24 janvier 2008, Société Générale a pu enfin annoncer publiquement la fraude massive dont elle avait été victime et la perte finale de 4,9 milliards d'euros qui en résultait. La Banque a simultanément annoncé avoir sécurisé une augmentation de capital lui permettant de faire face à ce choc.

2. POURQUOI LA BANQUE NE SAVAIT PAS !

Tous ceux qui prétendent que la Banque savait ou ne pouvait pas ne pas savoir n'ont en aucun cas été des témoins directs de l'affaire. Quelle que soit leur expertise, ce sont des commentateurs extérieurs qui n'ont vraisemblablement pas lu, suivi les multiples procédures judiciaires depuis 8 ans ! Depuis l'instruction conduite notamment par le juge Renaud van Ruymbeke en 2008-2009 jusqu'à la décision de la Cour de cassation en 2014, les nombreux jugements ont tous unanimement, sans équivoque, confirmé que Jérôme Kerviel était coupable des délits de faux et usage de faux, abus de confiance et introduction frauduleuse de données dans un système de traitement automatisé. Ces jugements signifient justement que la Banque a été victime d'une fraude commise à son insu. Société Générale a été trompée par Jérôme Kerviel. Les opérations étaient cachées, dissimulées, justifiées par des mensonges ou des faux ; il s'agit d'agissements frauduleux.

Jérôme Kerviel avait lui-même reconnu au moment de l'instruction avoir agi à l'insu de sa hiérarchie (avant de changer de ligne de défense) : « Je cachais mes positions par la saisie d'opérations fictives. », « je masquais l'exposition. Société Générale ne connaissait donc pas mes positions »¹, reconnaissait-il. La Banque n'a donc pas vu ni ses prises de risque, ni ses gains, ni ses pertes jusqu'à la découverte de la fraude le 20 janvier 2008 !

S'il a déjoué, contourné les contrôles de la banque, menti et fait des faux pour dissimuler ses prises de position et ses résultats c'est bien parce **qu'il savait que la Banque ne les tolérerait pas**.

Personne ne peut imaginer un seul instant que la Banque ait pu laisser engager des risques gigantesques de près de 50 milliards d'euros qui représentaient une fois et demi les fonds propres de la banque, ce qui est contraire aux règles prudentielles et exposait la Banque à un risque insensé de faillite !

Le déroulement du week-end de janvier 2008 où la fraude a été découverte (sans la coopération de Jérôme Kerviel qui n'a pas spontanément révélé ses prises de position à risque alors qu'il était pris en défaut) montre bien le choc provoqué par cette découverte qui mettait la Banque et ses collaborateurs en péril.

¹ Page 28 de l'*Ordonnance de renvoi devant le Tribunal correctionnel*

3. LA PERTE DE 4,9 MILLIARDS D'EUROS A ÉTÉ AUDITÉE

La perte de 4,9 milliards d'euros est le résultat du gain de 1,4 milliard d'euros dissimulé par Jérôme Kerviel suite à ses prises de positions non autorisées en 2007, moins les pertes de 6,3 milliards d'euros résultant du débouclage obligatoire des positions de près de 50 milliards d'euros prises dans les premières semaines du mois de janvier 2008.

Le débouclage était impératif car la Banque ne pouvait détenir une position supérieure à ses fonds propres, et il devait se réaliser dans de strictes conditions de confidentialité pour éviter tout mouvement de panique sur les marchés. Le résultat du débouclage était indifférent : la Banque n'avait pas le choix. C'est une décision conforme à la réglementation des marchés, prise en liaison avec les autorités de tutelle.

Le débouclage a donc démarré dès le lundi 21 janvier 2008 en dépit des conditions très défavorables et a pu s'opérer en trois jours de façon contrôlée en demeurant dans les limites de volumes inférieurs à 10 % du marché afin de respecter l'intégrité des marchés. Le débouclage a donné lieu à un suivi détaillé très rigoureux qui a été déjà étudié au cours des différentes procédures judiciaires. Les inspecteurs de la Commission Bancaire ont indiqué à l'AMF que « les positions avaient été débouclées de façon très professionnelle. »

Les comptes de Société Générale ont été audités de façon indépendante par les commissaires aux comptes et validés par la Commission Bancaire.

Le montant des pertes résultant des positions non autorisées de Jérôme Kerviel est bien de **4,9 milliards d'euros**. La Cour de cassation l'a définitivement confirmé dans sa décision de mars 2014.

4. JEROME KERVIEL SAVAIT QU'IL AVAIT DES LIMITES A NE PAS DÉPASSER ; CE N'EST PAS LA BANQUE QUI L'A ENCOURAGE.

Jérôme Kerviel était soumis avec son équipe (l'équipe Delta One était composée de 8 traders) à une limite globale d'exposition de 125 millions d'euros qu'il ne fallait pas dépasser en fin de journée, comme il l'a clairement reconnu au cours de l'instruction.

Le respect de cette limite était suivi quotidiennement par le département des risques de la Banque. Il arrivait que les limites collectives soient ponctuellement dépassées en fin de journée pour des questions techniques d'ajustement entre les produits achetés et leurs couvertures ; les éventuels dépassements de limites doivent être systématiquement résorbés sans délai.

Les propos et comportements de Jérôme Kerviel établis dans le cadre des diverses procédures judiciaires montrent qu'il savait pertinemment qu'il agissait hors limite et que la banque ne le tolérerait pas s'il était découvert d'où ses dissimulations, opérations fictives, mensonges et production de faux à répétition.

Les positions non autorisées de 30 milliards d'euros qu'il avait prises en 2007, comme celle de 50 milliards d'euros en janvier 2008 étaient dissimulées et leurs montants exorbitants mettaient en danger la pérennité de la Banque.

Jérôme Kerviel n'a pas bénéficié de conditions spécifiques en matière de fixation d'objectifs et de limites. Jérôme Kerviel allègue que l'augmentation de ses limites de 1 million d'euros à 5 millions d'euros résultait de l'incident Allianz. C'est faux, cette évolution était fonction de l'expérience, passant des limites du trader junior à des limites standard. Les objectifs de l'année à venir sont fixés en fonction du résultat réalisé l'année précédente et non en augmentation par rapport au réalisé de l'année précédente, et ce afin de s'assurer justement que le résultat annuel d'un trader est reproductible, représentatif de l'acquisition d'un savoir et d'une expérience (et non pas le fruit de paris interdits). En 2007, le résultat de 55 millions a été présenté par Jérôme Kerviel selon ses types d'activités et est apparu cohérent à ses supérieurs hiérarchiques, notamment compte tenu du contexte porteur de ces activités.

Ce n'est pas la Banque qui a encouragé Jérôme Kerviel ; il a été pris par la spirale de sa propre fraude, comme on a déjà pu le voir dans d'autres cas de rogue trading. La Banque n'a malheureusement pas pu le détecter et n'a pu le stopper que tardivement. Il s'agit d'un cas de fraude heureusement rare et isolé.

5. QUELLE ÉTAIT LA MOTIVATION DE JEROME KERVIEL ?

Il est difficile de comprendre la finalité d'une telle fraude. Les juges d'instruction relèvent néanmoins dans leur ordonnance que « son attitude démontre qu'il n'était pas désintéressé ». Jérôme Kerviel percevait une rémunération fixe annuelle de 48 500 euros en 2007. Il a réclamé un bonus de 600 000 euros cette même année, alors qu'il avait perçu 60 000 euros en 2006, en se fondant sur ses performances « officialisées » de 55 millions d'euros en 2007 (et non pas 1,4 milliard d'euros qui était dissimulé). Il pourrait avoir eu une motivation double à la fois de reconnaissance professionnelle et matérielle.

6. ON PEUT TRICHER POUR GAGNER PAS POUR PERDRE...

C'est faux ! Comme l'instruction l'a confirmé, la courbe de ses engagements frauduleux s'est traduite d'abord par des pertes latentes qui ont atteint des montants colossaux. Si elle l'avait su, la Banque l'aurait immédiatement arrêté comme ce qui s'est passé en 2005 avec une prise de position directionnelle interdite. Cela avait valu à Jérôme Kerviel de recevoir un avertissement oral, lors d'une réunion spécifiquement convoquée à cet effet par ses supérieurs hiérarchiques. Le soir même de la découverte, une autre réunion avait lieu pour l'équipe entière afin d'établir que ce qu'avait fait Jérôme Kerviel était inadmissible et ne devait pas se reproduire. À cet égard, il est impératif de préciser que les supérieurs hiérarchiques de Jérôme Kerviel ignoraient alors que ce dernier avait masqué la position directionnelle par une opération fictive. Les positions abyssales prises par Jérôme Kerviel représentaient une perte latente de 2,5 milliards d'euros en juin 2007 pour terminer sur un gain latent de 1,4 milliard d'euros à fin 2007. **Le gain de 1,4 milliard d'euros à fin 2007 était dissimulé par des opérations fictives et n'était donc pas visible. Jérôme Kerviel a admis et reconnu avoir dissimulé ce résultat à son employeur.**

Jérôme Kerviel a systématiquement masqué ses positions de même que les résultats positifs ou négatifs car il savait pertinemment que la Banque ne tolérerait pas, quel que soit le résultat, de telles pratiques totalement hors mandat et une prise de risque susceptible de mettre en péril la Banque.

7. LES CONDITIONS DE DEPART DE LA LIGNE HIERARCHIQUE

L'essentiel de la ligne managériale de Jérôme Kerviel ne fait plus partie de la Banque. Certains ont démissionné et d'autres ont été licenciés car ils n'ont justement pas approfondi les contrôles qui auraient permis de détecter la fraude plus tôt, et non pas parce qu'ils savaient.

Lors de l'analyse juridique du contentieux prud'homal opposant le supérieur hiérarchique de Jérôme Kerviel et Société Générale, la Banque a estimé opportun de transiger avec ce dernier afin d'éviter une nouvelle procédure qui aurait pu aboutir sur une condamnation. Les indemnités correspondaient au montant auquel la Banque risquait d'être condamnée par le conseil de prud'hommes.

8. COMMENT EXPLIQUER QUE LES 75 ALERTES N'AIENT PAS PERMIS DE DETECTER LA FRAUDE ?

Ce sont les agissements frauduleux de Jérôme Kerviel qui ont mis en échec des systèmes de contrôle de la Banque. L'efficacité et la variété des techniques de dissimulation utilisées par Jérôme Kerviel ont permis d'abuser la confiance de la Banque ; il a su contourner les systèmes de contrôles de la Banque, en évitant les contrôles au maximum et les recoupements entre services.

Jérôme Kerviel a profité de sa connaissance intime des systèmes de contrôle de la Banque. Il a été lui-même assistant trader pendant plus de 2 ans et a noué de nombreuses relations personnelles avec les équipes des middle et back offices.

Quand ses opérations fictives ont déclenché des alertes, il n'a pas hésité à mentir, fabriquer et produire des faux (sept faux courriers électroniques) fournissant ainsi aux services de contrôle, des explications mensongères et des faux, afin de faire avaliser sur ces bases ses opérations fictives et neutraliser ainsi l'alerte.

9. SOCIÉTÉ GÉNÉRALE A ÉTÉ SANCTIONNÉE PAR LA COMMISSION BANCAIRE POUR SES MANQUEMENTS DANS LES CONTRÔLES

Des contrôles étaient en place mais ils ont été déjoués par les mensonges et les faux réalisés par Jérôme Kerviel, et ont malheureusement pas permis de détecter la fraude avant le week-end du 19 et 20 janvier 2008. Ils étaient de toute évidence insuffisants, dispersés au sein de plusieurs directions différentes sans vision transversale. Nous l'avons admis et avons été sanctionnés par la Commission Bancaire.

Jérôme Kerviel a profité de sa connaissance intime des systèmes de contrôles pour les contourner. Il a enregistré plusieurs centaines d'opérations fictives qu'il annulait et remplaçait pour dissimuler ses positions et ses résultats. Quand il y avait des alertes, il donnait des fausses explications, mentait ou fabriquait des faux. Ces agissements frauduleux lui ont permis d'éteindre soigneusement chacune des alertes qui se sont allumées à différents endroits jusqu'à l'alerte du 18 janvier qui a permis de découvrir la fraude.

Jérôme Kerviel a reconnu les faits devant la police et les juges en présence de ses avocats mais il cherche à s'abriter aujourd'hui derrière les faiblesses des contrôles de la Banque pour les présenter comme de la complaisance voire une incitation de sa hiérarchie. Toute fraude exploite les faiblesses des systèmes de contrôle et de sécurité mais cela n'atténue en rien la gravité des agissements frauduleux.

Les négligences ou défaillances humaines ainsi que l'existence de certaines failles techniques exploitées par Jérôme Kerviel dans les systèmes de contrôle de la Banque ne justifient en rien qu'un individu agisse de façon frauduleuse en mettant en péril la pérennité d'une institution et la sécurité professionnelle de ses collaborateurs.

Parmi les 2 000 traders de la Banque, seul Jérôme Kerviel a commis une fraude de cette ampleur.

La Banque a bien sûr tiré les leçons et mis immédiatement en place un vaste plan d'amélioration de son dispositif de contrôle, baptisé "Fighting Back". Des mesures de remédiation ont permis de sécuriser certains contrôles opérationnels et les conditions d'accès aux systèmes d'information (ex. suivi des risques en montant nominal, suivi des annulations, suivi de la prise des congés). La Banque a également engagé des mesures plus structurelles avec en particulier la création d'un département transversal de supervision et de la sécurité des opérations "SAFE", qui agit comme une véritable tour de contrôle.

10. QUELLES LEÇONS LA BANQUE A-T-ELLE TIRÉES DE LA FRAUDE ?

Au-delà des actions immédiates pour sauver la Banque, Société Générale a engagé un vaste plan de transformation en tirant aussi plus globalement les leçons de la crise financière.

La Banque a revu sa politique de risques et renforcé les contrôles à tous les niveaux en investissant depuis 2008 plus de 200 millions d'euros pour renforcer la sécurité des activités de marchés et améliorer l'efficacité opérationnelle. Les différentes fonctions de risques, conformité, audit et inspection ont également été renforcées pour l'ensemble des activités de la Banque.

Le Groupe a fait évoluer son modèle, sa stratégie, en se recentrant sur les activités pour les clients qui contribuent au financement de l'économie.

La Banque a fait évoluer ses politiques de rémunération qui sont désormais beaucoup plus encadrées : les primes sont désormais plafonnées, différées dans le temps et soumises à des conditions de performance sur plusieurs années avec des clauses de reprise en cas de problème. Elle ne récompense plus uniquement la performance financière mais aussi les moyens, les comportements, la gestion des risques mis en œuvre pour atteindre ces objectifs.

Elle a aussi agi sur la culture de la Banque en renforçant sa « culture Risk » avec une forte sensibilisation au risque de fraude de la totalité des collaborateurs du Groupe. Elle a également renforcé ses valeurs – l'esprit d'équipe, l'innovation mais aussi la responsabilité et l'engagement. Elle s'attache à intégrer ces valeurs et leurs traductions en comportements modèles dans l'ensemble de sa politique de ressources humaines, du recrutement à la formation, l'évaluation, la mobilité et la promotion.

EN SAVOIR PLUS

[ARRÊT DE LA COUR DE CASSATION - 19/03/2014](#)

[ARRÊT DE LA COUR D'APPEL - 24/10/2012](#)

[JUGEMENT DU TRIBUNAL DE GRANDE INSTANCE - 05/10/2010](#)

[ORDONNANCE DE RENVOI - 31/08/2009](#)